



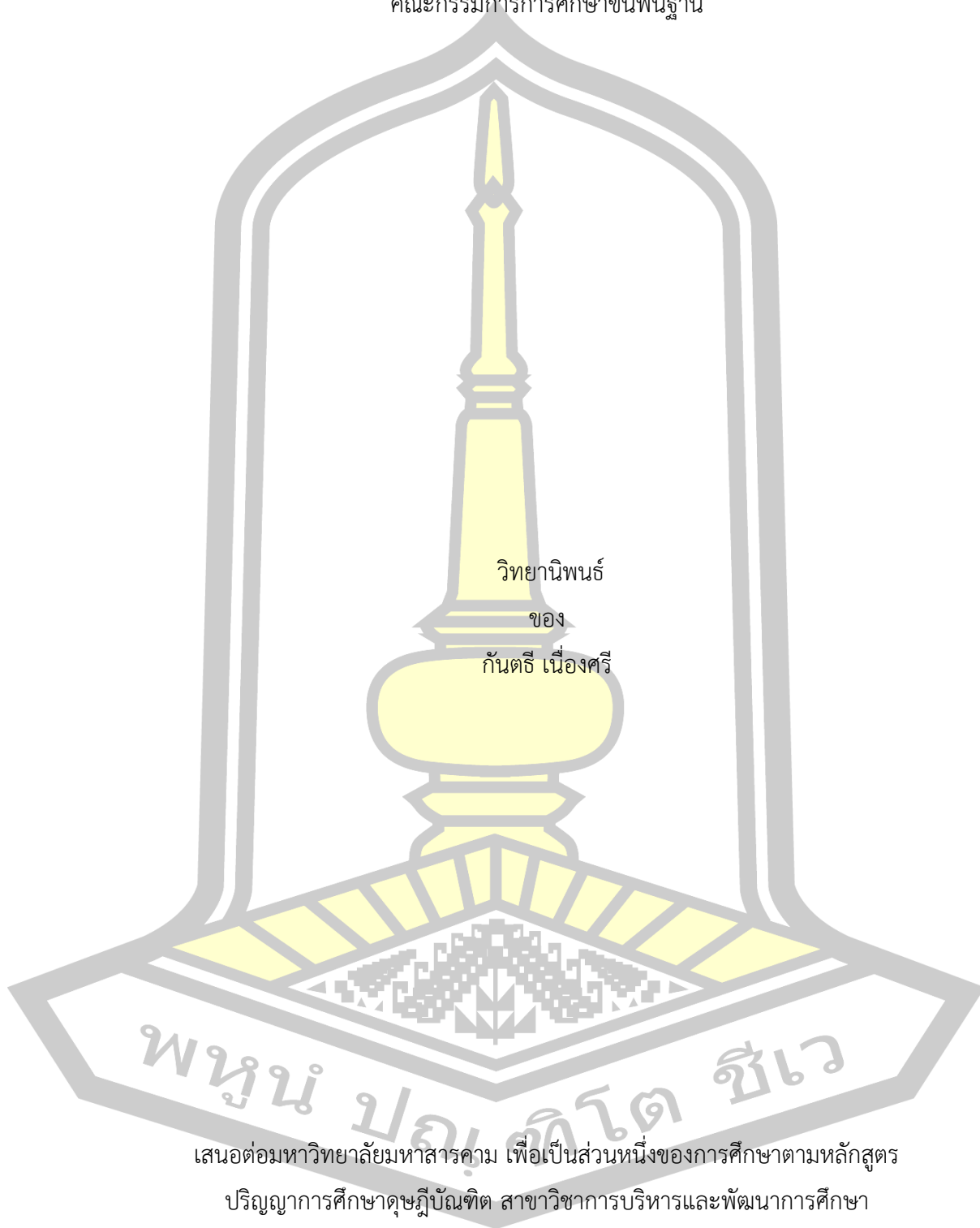
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์
ของ
กัณฑ์ เนืองศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

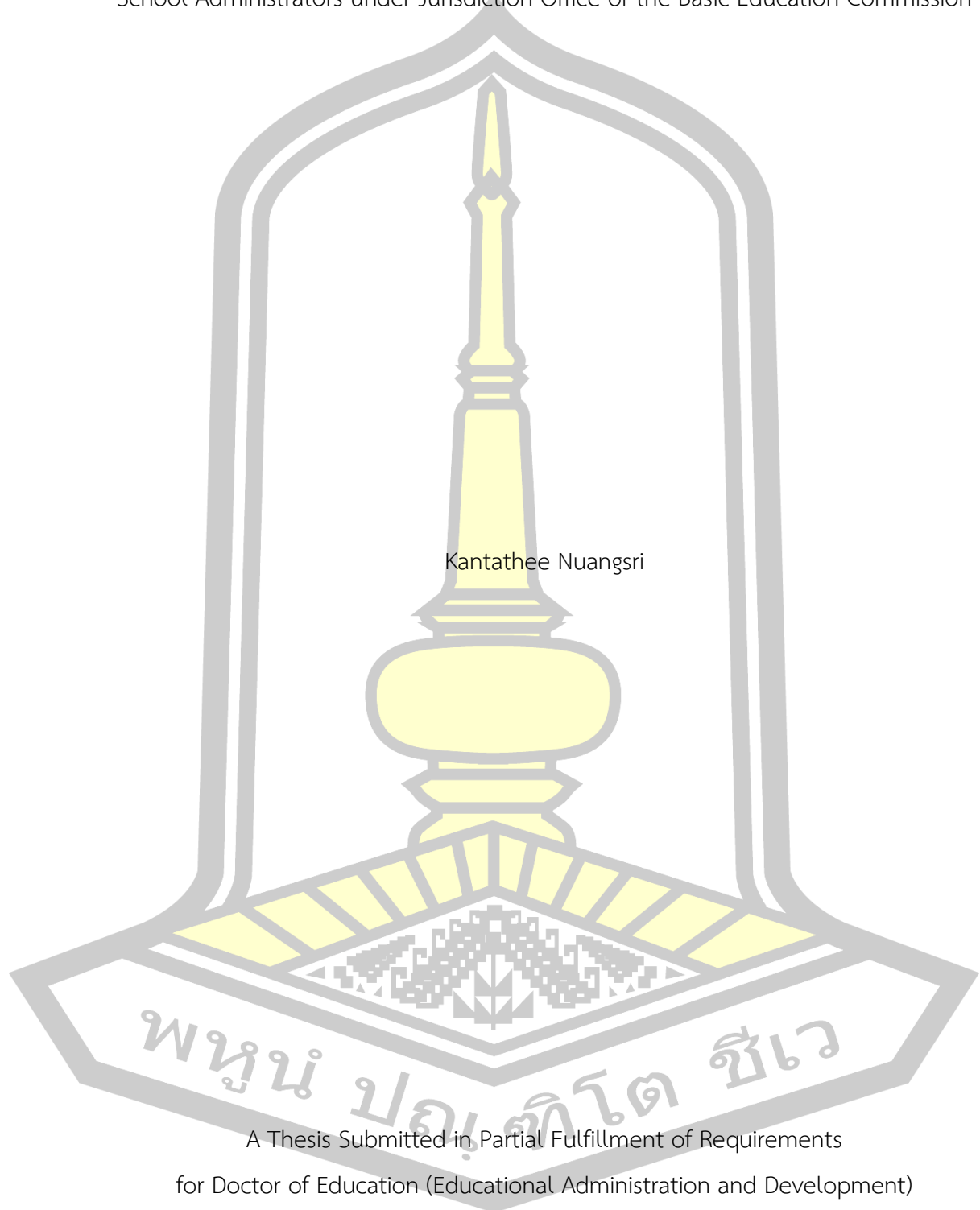


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing a Program to Strengthen Collective Leadership of Thai Primary
School Administrators under Jurisdiction Office of the Basic Education Commission



Kantathee Nuangsri

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

May 2020

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายกันตธี เนื่องศรี แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ. ดร. โกวิทย์ เทศบุตร)

กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		
ผู้วิจัย	กันตธี เนืองศรี		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ เทศบุตร		
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้แทนครูผู้สอนในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 758 คน และนำไปโปรแกรมไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 10 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบทดสอบ แบบประเมิน แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) และ Independent t-test

ผลการวิจัย พบว่า

1. การประเมินองค์ประกอบคุณลักษณะและตัวชี้วัดภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า มี 5 องค์ประกอบ และ 17 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) การตัดสินใจร่วม 4) การสร้างทีมงาน และ 5) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ

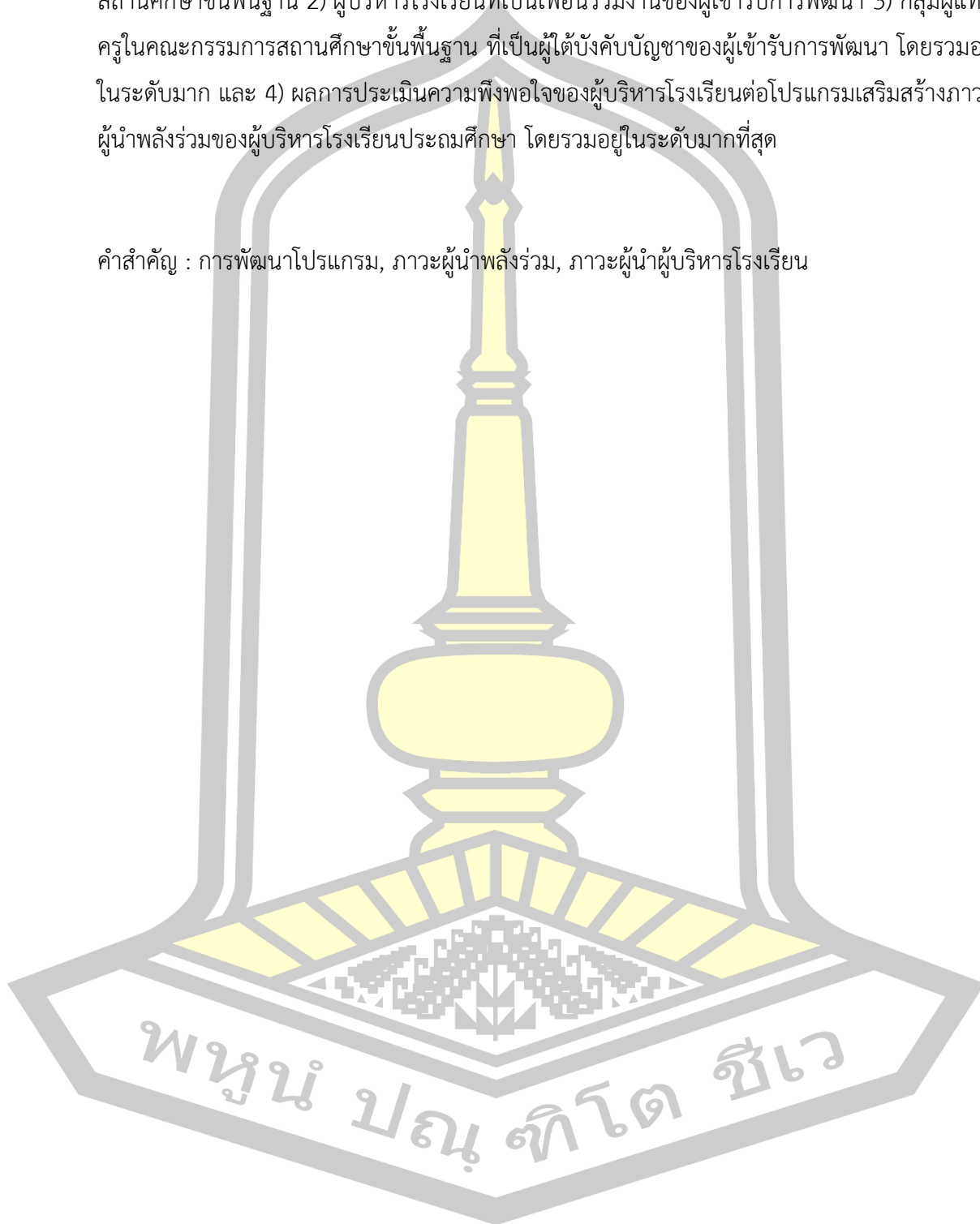
2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการตัดสินใจร่วม และด้านการสร้างทีมงานตามลำดับ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นและทำการยืนยันโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้จากการนำผลการวิเคราะห์ยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 3.1 ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม 3.2 ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 การสร้างทีม และโมดูล 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ 3.3 ส่วนที่ 3 เป็นเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม 3.4 ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

4. ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีคะแนนจากการทดสอบ โดยใช้แบบทดสอบหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน 2) ผลการวัดระดับภาวะผู้นำหลังร่วม โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำหลังร่วม เปรียบเทียบหลังการพัฒนามีระดับภาวะผู้นำหลังร่วมสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning

Evaluation) และระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) โดย 1) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำพลังร่วม, ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน



TITLE	Developing a Program to Strengthen Collective Leadership of Thai Primary School Administrators under Jurisdiction Office of the Basic Education Commission		
AUTHOR	Kantathee Nuangsri		
ADVISORS	Associate Professor Pacharawit Chansirisira , Ed.D. Assistant Professor Kowat Tesaputa , Ed.D.		
DEGREE	Doctor of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

This study was aimed to (1) to study characteristics and indexes of collective leaderships of Thai primary school administrators under the jurisdiction Office of the Basic Education Commission, (2) to study current stages and desirable conditions of collective leaderships of Thai primary school administrators under the jurisdiction Office of the Basic Education Commission, (3) to develop the program to be employed in establishing the collective leadership for Thai primary school administrators under the jurisdiction Office of the Basic Education Commission, and 4) to analyse the results of the developed program.

The author reviewed concepts and theories concerning collective leadership, and analyzed current conditions and desirable conditions for enhancing collective leadership of 758 participants, including primary school administrators and teacher representatives under the jurisdiction Office of the Basic Education Commission, using a multi-stage sampling technique, were voluntarily involved. The developed program was then applied to those targeted participants – 10 Thai primary school administrators from the Office of Maha Sarakham Primary Education Service Area 1, using a purposive sampling technique. The test, evaluation form,

questionnaire and interview were employed in collecting data. Besides, descriptive statistical procedures, such as average, percentage, standard deviation (S.D.), Cronbach's alpha coefficient (α), Pearson product moment correlation coefficient, modified priority needs index (PNI_{modified}) and independent t-test.

The findings were:

1. The evaluation of the characteristics and indexes of the collective leadership of Thai primary school administrators suggests that there were 4 key characteristics, 17 sub-characteristics and 58 sub elements as: 1) shared vision, 2) transformation, 3) shared consensus, 4) team building, and 5) leader exchange.

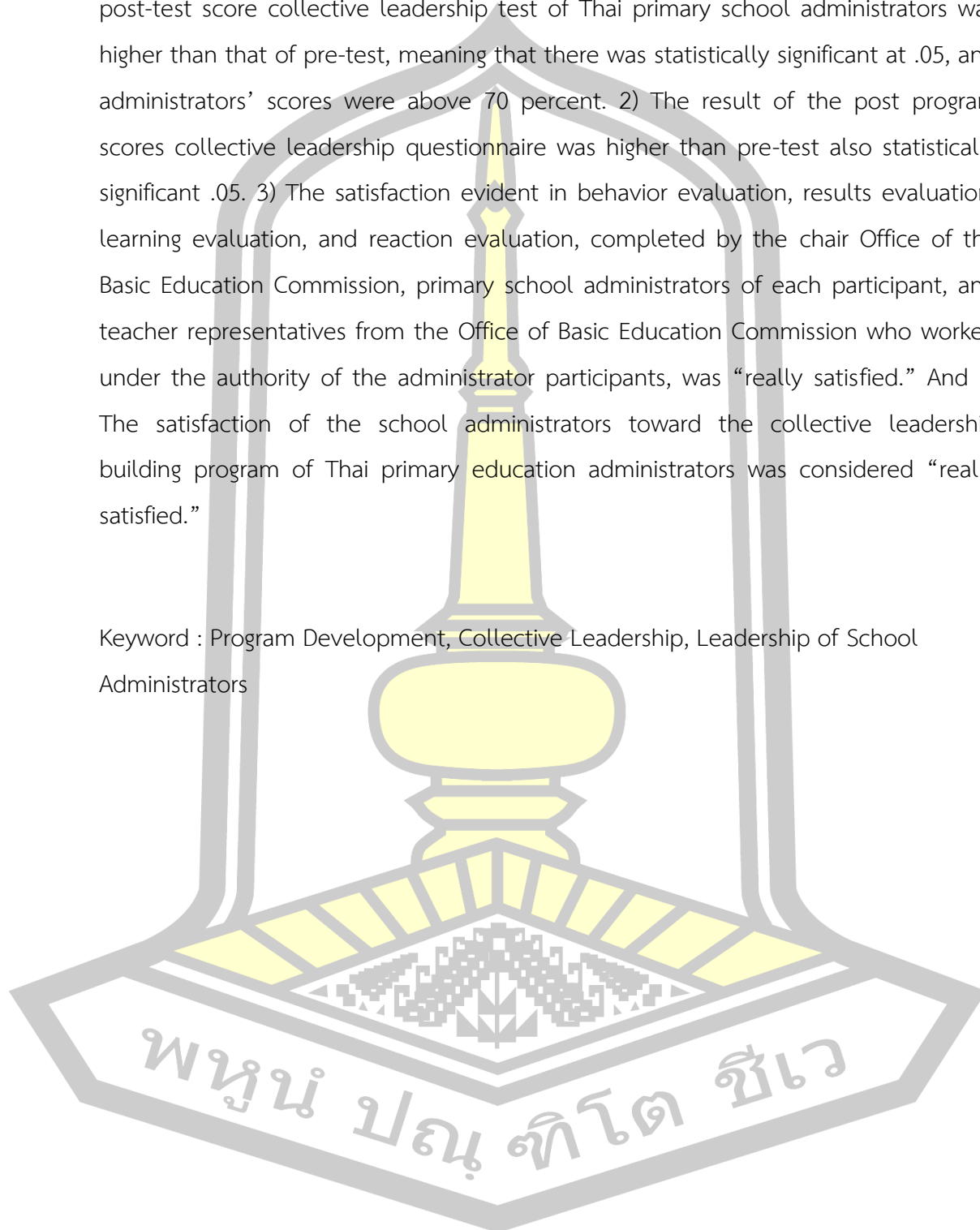
2. The analyses of the current states and desirable conditions of the collective leadership of Thai primary school administrators further suggest that the current state of the collective leadership was considered “high” while the desirable conditions were “really high”. Ranging from the most to the least, the fact that the leader exchange, shared vision, transformation, shared decision-making, and team building respectively.

3. The collective leadership building program of Thai primary school administrators under the jurisdiction Office of the Basic Education Commission was developed and validated by 9 experts. The development of the program was built upon the semi-structured interview. The program comprises of these proceeding sections. Section 1 : Introduction, addresses the rationales, objectives, goals, principles and other instructions of the components of the program. Section 2 : Details of Collective Leadership Building Program, concerns five modules – 1) shared vision, 2) transformation, 3) shared decision-making, 4) team building, and 5) leader exchange. Section 3 : Instruments used in evaluating effectiveness of the program. And section 4 : Successful conditions in applying the program into practice

4. The development of the collective leadership building program for Thai primary school administrators under the jurisdiction Office of the Basic Education

Commission yields the results after the application of the program as follows : 1) The post-test score collective leadership test of Thai primary school administrators was higher than that of pre-test, meaning that there was statistically significant at .05, and administrators' scores were above 70 percent. 2) The result of the post program scores collective leadership questionnaire was higher than pre-test also statistically significant .05. 3) The satisfaction evident in behavior evaluation, results evaluation, learning evaluation, and reaction evaluation, completed by the chair Office of the Basic Education Commission, primary school administrators of each participant, and teacher representatives from the Office of Basic Education Commission who worked under the authority of the administrator participants, was "really satisfied." And 4) The satisfaction of the school administrators toward the collective leadership building program of Thai primary education administrators was considered "really satisfied."

Keyword : Program Development, Collective Leadership, Leadership of School Administrators



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิพัฒน์ เทศบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิด และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎณ์ ดร.ศุภชนกฤษ ยอดสละ ดร.สถิตย์ ศิริธรรมจักร ดร.ชนาธิป สำเร็จ ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่ ดร.วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด และ ดร.ปรีชา การสะอาด ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา ดร.ประเสริฐศักดิ์ เทินไธสง ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน และ ดร.ปรีชา การสะอาด ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา ดร.เพ็ชรสมร อุทุมทอง ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ดร.ดวงพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยนต์ เพาพาน เจียมอัมพร ดร.บวร เทศารินทร์ ดร.ศุภชนกฤษ ยอดสละ ดร.ทองใส เทียบดอกไม้ และดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้แทนครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและทำให้งานวิจัยสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

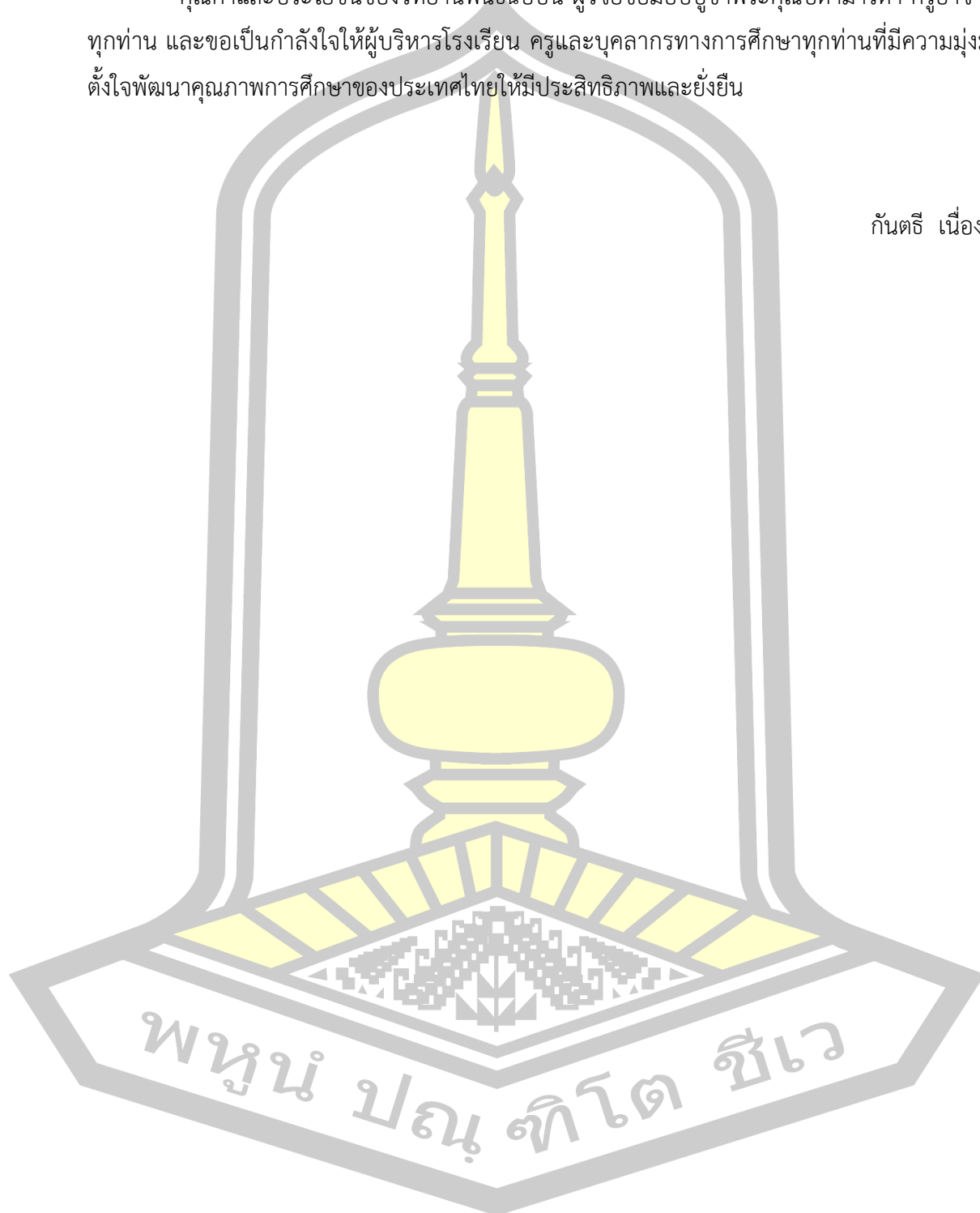
ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ทุกท่านที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณนางสมจรรยา เนื่องศรี นายณัฐวรท เนื่องศรี นางสาวกิตติ์สินี เนื่องศรี ภรรยาและบุตร รวมถึงครอบครัวตระกูล “เนื่องศรี” ทุกคนที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา และเพื่อนนิสิตระดับปริญญาเอก รุ่นที่ 12 ตลอดจนผู้ที่เคารพนับถือทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุน

ให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์
ทุกท่าน และขอเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่มีความมุ่งมั่น
ตั้งใจพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

กัณฑ์ เนื่องศรี

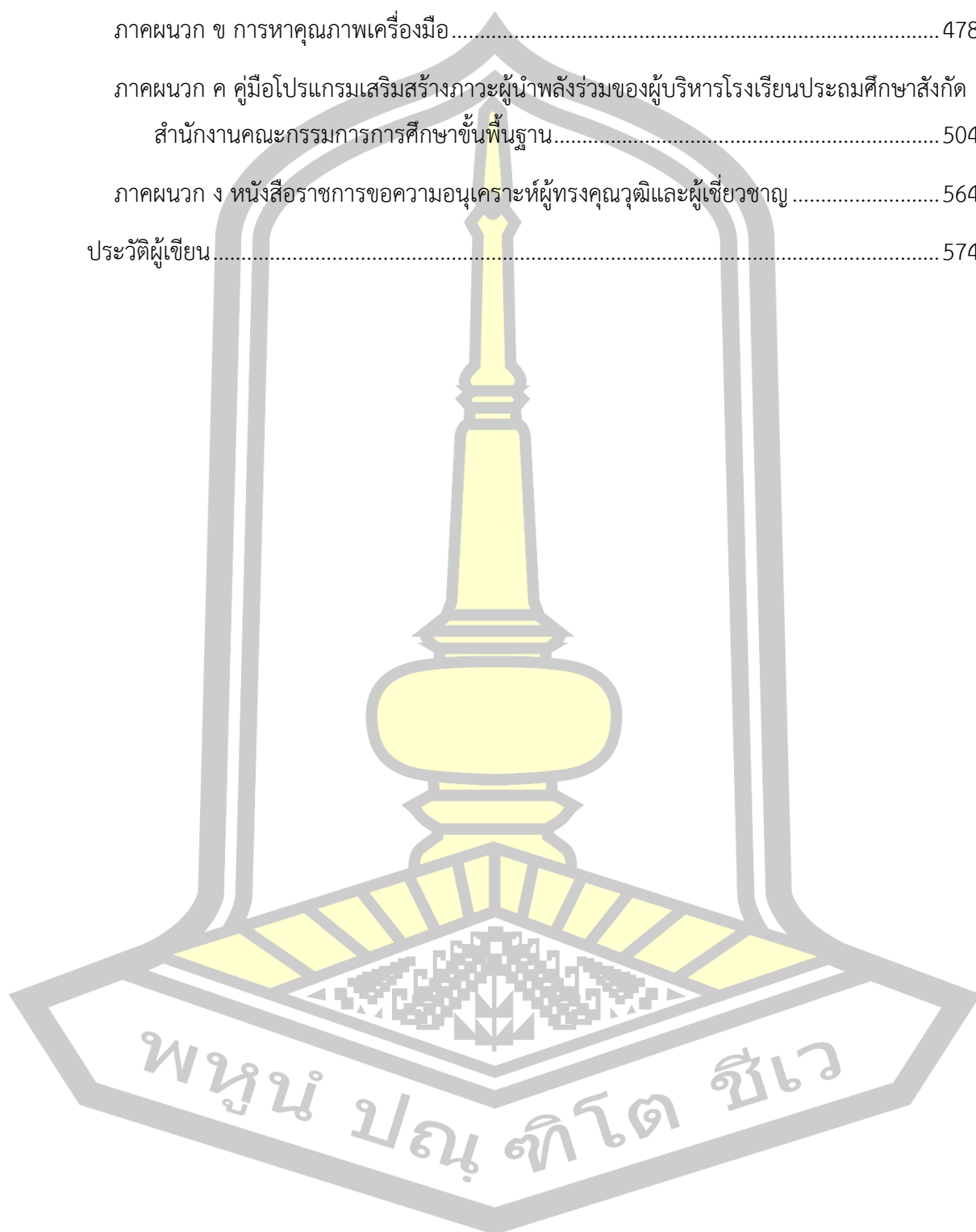


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ภาวะผู้นำ.....	17
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	35
แนวคิดหลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำหลังร่วม.....	55
องค์ประกอบภาวะผู้นำหลังร่วม.....	69
แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	124
แนวคิดเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Leadership Development Program).....	186

บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module)	203
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	205
งานวิจัยในประเทศ	205
งานวิจัยต่างประเทศ	218
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล	224
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะนำแบบสร้างพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	227
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	230
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	237
ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้และการประเมินผลการใช้โปรแกรมที่ พัฒนาขึ้น	246
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	251
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	251
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	251
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	252
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	331
ความมุ่งหมายของการวิจัย	331
สรุปผล	331
อภิปรายผล	336
ข้อเสนอแนะ	350
บรรณานุกรม	354
ภาคผนวก	381

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ	382
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	478
ภาคผนวก ค คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	504
ภาคผนวก ง หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	564
ประวัติผู้เขียน.....	574



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ความสัมพันธ์ของลักษณะและทักษะของผู้หน้าที่มีประสิทธิผล.....	31
ตาราง 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ	38
ตาราง 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล	40
ตาราง 4 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ	47
ตาราง 5 แสดงกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและภาวะผู้นำในอนาคต	53
ตาราง 6 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบทั่วไปและภาวะผู้นำพลังร่วม.....	68
ตาราง 7 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม.....	76
ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม.....	80
ตาราง 9 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้วัดการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	88
ตาราง 10 ตัวชี้วัด นิยามและสาระหลักเพื่อการวัดของการมีวิสัยทัศน์ร่วม	96
ตาราง 11 ตัวชี้วัด นิยามและสาระหลักเพื่อการวัดของการสร้างการเปลี่ยนแปลง	103
ตาราง 12 ตัวชี้วัด นิยามสาระหลักเพื่อการวัดของการตัดสินใจร่วม	107
ตาราง 13 ตัวชี้วัด นิยามสาระหลักเพื่อการวัดของการสร้างทีมงาน.....	121
ตาราง 14 เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง 4 อย่างสำหรับเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต.....	132
ตาราง 15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	225
ตาราง 16 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	231
ตาราง 17 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	257

ตาราง 18 แสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ที่ รับผิดชอบ ประสบการณ์ในการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษา.....	262
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาพรวมและรายด้าน	264
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกรายข้อ	265
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง จำแนกรายข้อ	267
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการตัดสินใจร่วม จำแนกรายข้อ	268
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน จำแนกรายข้อ	270
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ จำแนกราย ข้อ	272
ตาราง 25 แสดงค่า PNI _{modified} ของสภาพข้อมูลแสดงภาวะผู้นำพลังร่วมที่มีความต้องการจำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนา.....	274
ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกรายข้อ	275
ตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	278
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	284
ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	289

ตาราง 30 กำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	298
ตาราง 31 การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและการบูร ณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	299
ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและร้อยละของคะแนนก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	301
ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก.....	302
ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	303
ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	305
ตาราง 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจร่วม.....	307
ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการสร้างทีม	310
ตาราง 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ.....	314
ตาราง 39 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการ พัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก	317

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกตามองค์ประกอบหลัก..... 318

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับปฏิกิริยาเป็นรายชื่อ..... 319

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับการเรียนรู้เป็นรายชื่อ 321

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับพฤติกรรมเป็นรายชื่อ 324

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับผลลัพธ์เป็นรายชื่อ..... 327

ตาราง 45 แสดงผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน..... 329



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	13
ภาพประกอบ 2 แบบจำลองภาวะผู้นำ.....	22
ภาพประกอบ 3 แหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพลผู้นำ.....	28
ภาพประกอบ 4 แหล่งอิทธิพลที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....	30
ภาพประกอบ 5 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน.....	39
ภาพประกอบ 6 แบบจำลองของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล.....	41
ภาพประกอบ 7 แบบจำลองตาข่ายพฤติกรรมการบริหาร.....	42
ภาพประกอบ 8 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ.....	45
ภาพประกอบ 9 รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	46
ภาพประกอบ 10 รูปแบบภาวะผู้นำของเฮอริเชย์และบลันชาร์ด.....	50
ภาพประกอบ 11 ผลกระทบทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนภายใต้ภาวะผู้นำพลัง ร่วม.....	66
ภาพประกอบ 12 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม.....	67
ภาพประกอบ 13 กระบวนการสร้างทีมงาน.....	109
ภาพประกอบ 14 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง.....	126
ภาพประกอบ 15 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop Learning) เปรียบเทียบกับการเรียนรู้ แบบวงจรรคู่ (Double-loop Learning).....	127
ภาพประกอบ 16 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ.....	128
ภาพประกอบ 17 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด.....	136
ภาพประกอบ 18 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	140
ภาพประกอบ 19 การพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมที่เปลี่ยนแปลง.....	141
ภาพประกอบ 20 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน.....	143

ภาพประกอบ 21 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน	146
ภาพประกอบ 22 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ	147
ภาพประกอบ 23 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10.....	178
ภาพประกอบ 24 วิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละระดับ.....	181
ภาพประกอบ 25 รายละเอียดลำดับขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	235
ภาพประกอบ 26 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาชั่วคราว (Tentative Program).....	281
ภาพประกอบ 27 ร่างแนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้.....	282
ภาพประกอบ 28 คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	283
ภาพประกอบ 29 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	294
ภาพประกอบ 30 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้.....	295



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการปกครองประเทศที่ยังคงดำรงเจตนารมณ์ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ปัญหาและวิกฤติการณ์ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของประเทศชาติจำเป็นต้องป้องกันและแก้ไขด้วย “การปฏิรูปการศึกษา” การบังคับใช้กฎหมาย และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณธรรมและจริยธรรม และยังระบุในข้อกฎหมายที่จะนำไปบังคับใช้กับการจัดการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา และการเข้ารับบริการการศึกษาของประชาชน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) การผลิตและพัฒนา “คน” ให้สามารถก้าวทันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้ก้าวทันสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนาคนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มีพันธกิจในการพัฒนาโดยยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในภาคการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพคนของประเทศเองได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ดังนั้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม” ซึ่งได้บัญญัติไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดไว้ว่า การศึกษาและพัฒนาคนในชาติเป็นการวางรากฐานที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาประเทศ อีกทั้งการผลิตและพัฒนาคนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน จึงเป็นประเด็นเร่งด่วนหรือวาระแห่งชาติ โดยจะต้องสร้างและพัฒนา ระบบเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ภาคีหุ้นส่วน ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ฯลฯ เพื่อจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ปัญญา นวัตกรรม สำหรับกำหนด แผน นโยบาย ยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ

นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน (สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ, 2559)

การเร่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาในเชิงคุณภาพ เป็นหน้าที่หลักของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องอาศัย
กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และทักษะที่เหมาะสมจำเป็นต่อการพัฒนา อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการหรือ
ทฤษฎีต่าง ๆ นั้นอาจไม่เกิดประโยชน์ ถ้าผู้นำไม่มีความเข้าใจในตนเองหรือผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้าง
ความเข้าใจต่อองค์การ ความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ในที่สุดผู้นำอาจไม่มีความสามารถในการสร้าง
คุณค่าให้กับผู้ตามที่เป็นส่วนช่วยสร้างอนาคตขององค์การได้ Greenleaf (2002) ได้กล่าวถึงปัญหา
ของ “วิกฤตการณ์ภาวะผู้นำ” ที่สถาบันทางการศึกษากำลังประสบอยู่ ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย
รวมไปถึงองค์การ สถาบันต่าง ๆ ที่ล้มเหลวในการสร้างเยาวชนให้มีบทบาทภาวะผู้นำในสังคม
ดังนั้นการมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อมนุษย์ในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
ซึ่งส่งผลต่อสังคมให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำจึงเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มีอิทธิพลทาง
สังคมทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้คำแนะนำจากผู้นำจะเป็นการ
กำหนดแนวทางสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจ การเมือง และระบบองค์การทั้งหมด การมีภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากองค์การใดมีผู้นำที่
มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมหรือขาดภาวะผู้นำย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ตามขาดขวัญ
กำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การได้ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดไว้ว่าการ
พัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์
(Griffiths, 1965) มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ผู้นำในฐานะผู้ริเริ่ม (As an Initiator)
ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข (As an Improver) ผู้นำในฐานะยอมรับนับถือ (As a Recognizer)
ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ (As an Effective
Speaker) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (As a Coordinator) และผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้
เป็นอย่างดี (As a Social Man)

ปัจจุบันในสังคมไทยได้มีการพูดอย่างกว้างขวางในเรื่องผู้นำแนวใหม่ ซึ่งจะต้องขับเคลื่อน
เพื่อพัฒนาและปฏิรูปสังคมปัจจุบันสู่สังคมนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัย “ผู้นำในลักษณะใหม่” ที่ไม่ได้มี
เพียงความรู้ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ยังต้องมีกระบวนการ
ทัศน์ใหม่ เข้าใจตนเองและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่มีจำเป็นต่อการทำงานในสังคมที่
ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีภาวะผู้นำใหม่ที่ไม่ได้นำเพียงคนเดียวแต่เชื่อมประสาน
กับคนอื่น ๆ เป็นภาวะผู้นำแบบรวมกัน ซึ่งประเวศ วะสี (2557) ได้กล่าวถึงระบบการสร้างผู้นำ
สำหรับประเทศไทยยุคใหม่ที่มองถึงระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่มาก แต่เมื่อมองที่ห้องวิชาจึง
เสียประโยชน์และเสียโอกาสไปมาก แต่ถ้าระบบการศึกษามุ่งสร้างบุคลิกของคนไทยที่พึงปรารถนา

สำหรับประเทศไทยยุคใหม่ก็สามารถทำได้มากและมีผลมหาศาล บุคลิกอย่างหนึ่งที่พึงปรารถนา ก็คือ การเป็นผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ ทั้งนี้ควรทำทุกระดับการศึกษา มหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัย ควรมีหลักสูตรผู้นำยุคใหม่ สำหรับทุกคนในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย หลายมหาวิทยาลัยมี หลักสูตรนักบริหารควรจะปรับปรุงเป็นหลักสูตรสร้างผู้นำ โดยเน้นที่การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และความสามารถในการโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (Vision to Mission) มหาวิทยาลัยสามารถ รวบรวมความรู้จากทั่วโลกในหลักสูตรการสร้างผู้นำเขาทำอย่างไรกันบ้าง เลือกหรือผสมวิธีที่คิดว่าดี ที่สุด ทดลองทำ วิจัยและพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ มหาวิทยาลัยทั้งหมดก็สามารถสร้างผู้นำได้อย่าง มหาศาล ผู้นำแนวใหม่จึงน่าจะหมายถึง ผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) ทักษะใหม่ (New Skills) และภาวะผู้นำใหม่ (New Leadership) ดังนั้น การเตรียมรับมือภาวะวิกฤตและฟื้นฟู สังคมไทยและโลกในอนาคตจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา หรือที่ เรียกว่า “ภาวะการณำกระบวนทัศน์ใหม่” (New Paradigm Leadership) ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อรับมือกับปัญหาหรือวิกฤตที่รวดเร็วรุนแรงของโลกอนาคต ภาวะการณำกระบวนทัศน์ใหม่จึงเป็น คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สังคมไทยต้องการ โดยเป็นภาวะความเป็นผู้นำที่เห็นคุณค่ากับ ศักยภาพและการพัฒนาจากภายใน (Self Leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ หันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมอง ตนเอง (Reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (Connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลง ตนเอง (Renewability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคมและ สิ่งแวดล้อมรอบตัว สภาวะการนำแห่งอนาคตจึงเน้นความเป็นผู้นำแบบพลังร่วมและหลากหลาย (Collective หรือ Ecology of Leadership) เป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ ประสานการนำระหว่างกัน ผลัดกันนำตามสถานการณ์ที่เรียกร้องความถนัดและความสามารถต่าง ๆ กัน มีจิตสำนึก และความประพฤติที่ซื่อตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม (Ethical Leadership) และสามารถ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีพลัง (Transformative Leadership) ทั้งในระดับบุคคล องค์กรและสังคม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้พบในภาวะการณำสร้างพลังร่วม (Collective Leadership) คือการสร้างความร่วมมือทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย รวมทั้งหนุนเสริมกลไกหล่อเลี้ยงขับเคลื่อน เครือข่ายของผู้คนที่มีภาวะการนำแบบใหม่ (อริศรา เล็กสรรเสริญ และพสขนัน นิรมิตไชนนนท์, 2559)

ภาวะผู้นำพลังร่วมมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการสร้างและพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มี คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกที่ เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่องทุกวัน นักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้อง สร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่ง ศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญ คือการพัฒนาทักษะด้านการนำร่วม

(Collective Skill) ให้แก่ผู้นำเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยในยุคปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่ไม่สามารถกำหนดโดยระบบที่เป็นทางการได้ แต่ต้องการเครือข่ายของการติดต่อสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคล (Interpersonal Connections) ที่เข้มข้น ต้องการผู้นำที่เรียนรู้ถึงการร่วมมือ การควบคุมและการไว้วางใจหุ้นส่วน แม้ว่าจะมีวิธีคิด วิธีทำงานที่แตกต่างกัน (วิทยากร เชียงกูล, 2553) ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ ที่เรียกว่าบริบท (Context) ปรัชญาการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การเล่นดนตรีแจ๊ซ ทีมฟุตบอล ทีมกีฬาต่าง ๆ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2560) ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) นี้เป็นภาวะที่พบในการบริหารเชิงเครือข่ายนั้นด้วย และบางทีก็พบในกลุ่มคนที่เป็นทีมที่เหนียวแน่นกัน มากกว่าเป็นเพียงเครือข่าย จนแทบไม่ต้องมีผู้ประสานงาน มีแต่คนรับผิดชอบเรื่องอะไรแต่ละเรื่อง ขณะทำงานในเนื้องานหนึ่ง คนหนึ่งก็เป็นคนนำเพราะอาจจะถนัดในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าเพื่อน แต่ในอีกเนื้องานหนึ่งให้อีกคนเป็นคนนำเพราะเชี่ยวชาญกว่า การทำงานแบบนี้เป็นทีมที่สมาชิกรู้สึกเท่าเทียมกันจริง ๆ เคารพซึ่งกันและกัน ด้วยความสามารถแท้จริงของพวกเขา ผลที่ได้คือผลงานที่ลื่นไหลไปได้กับสถานการณ์ ผลัดกันรับผลัดกันรุก สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งงาม ๆ ได้จากความสามารถแต่ละคน และบางครั้งเกิดจากความคิดประสานของแต่ละความคิดกัน เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง คือแทนที่จะมี “ผู้นำเชิงหัวหน้า” กลับเป็น “ผู้ประสานงาน” ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลส่งต่อข้อมูลให้กับทีมเท่านั้น งานควรจะดำเนินไปทางไหนเป็นเรื่องของทุกคนที่จะช่วยกันคิดช่วยกันทำให้เกิดขึ้น การทำงานแบบเครือข่ายนั้นจึงสามารถทำงานเชื่อมต่อได้อย่างหลวม ๆ สบาย ๆ เหมาะกับการเชื่อมต่อหลายองค์การเข้าด้วยกัน (อัมพิกา ศิริสุวัฒน์, 2559)

ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วม (Collective Leadership) ถือได้ว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย ต่างจากแนวคิดเรื่องผู้นำที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ เริ่มจากการศึกษาของนักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เน้นรูปแบบงาน (Task) และเน้นรูปแบบความสัมพันธ์ (Relationship) มีความสำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของกลุ่ม ทีมงานและองค์กร Judge and Piccolo (2004) งานวิจัยยังพบว่า ทั้งสองมิติของรูปแบบงานและรูปแบบความสัมพันธ์ก็ส่งผลร่วมกันในการทำงานด้วย ต่อมาได้มีผู้ศึกษาและให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ยังมุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) แนวคิดสร้างพลังร่วม ไม่ได้เน้นบทบาทโดยตรงของผู้นำแต่เพียงคนเดียวที่มีผลต่อการทำงาน แต่เน้นถึงการทำหน้าที่ของผู้นำผ่านปฏิสัมพันธ์

ของสมาชิกภายในกลุ่ม รวมทั้งการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้ทำให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบผลงานของกลุ่ม จึงไม่ได้เกิดจากการมอบหมายงานให้โดยเฉพาะผู้ใดผู้หนึ่งในกลุ่ม แต่เป็นผลงานที่เกิดจากกระบวนการ (Process) ของกลุ่ม ทีมหรือชุมชน รวมถึงมีการขับเคลื่อนภายในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ด้วย นั่นคือแนวคิดสร้างพลังร่วมได้เปลี่ยนมุมมองที่มีต่อผู้นำในความหมายเดิมโดยสิ้นเชิงจากการเน้นบทบาทที่ตัวผู้นำไปเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่จะร่วมกันนำทีมโดยการรับผิดชอบต่อร่วมกัน (Hiller, Day and Vance, 2006) ซึ่ง ลาวทืซุ และคณะ (Lao Tzu, 2015) กล่าวว่า การนำแบบสร้างพลังร่วม คือ การไปอยู่กับพวกเขา เรียนรู้จากพวกเขา ใช้ความรักกับพวกเขา เริ่มจากสิ่งที่คุณเขาทำ สร้างด้วยสิ่งที่คุณเขามี ร่วมเป็นผู้นำที่ดีที่สุดกับเขา เมื่องานสำเร็จ ก็จะพูดได้ว่า “พวกเราทำร่วมกัน” ดังนั้น ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมจึงไม่ใช่บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับกระบวนการที่เกิดขึ้นในทีมงาน กลุ่มหรือองค์การ นอกจากนี้ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมก็มีข้อสมมุติว่าภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งจะแสดงออกโดยผสมผสานกลมกลืนไปกับการขับเคลื่อนระบบการทำงานของทีมงานและองค์การอย่างแยกจากกันไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกของผู้นำแต่ละคนว่ามีระดับความสามารถหรือความน่าเชื่อถือเพียงใด

ดังนั้น สถานศึกษาในฐานะองค์การทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปัจจุบันให้มีคุณภาพของผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาของสถานศึกษาในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารที่จำกัด ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านการสร้างยุทธศาสตร์เครือข่าย (Networks) และความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่จะต้องรวมพลังเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับสังคมโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556) ดังนั้นภาวะผู้นำพลังร่วมจึงมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพื่อการสร้างพลังประสานการทำงานระหว่างกัน เกิดพลังช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากหลายฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนด้วยกันและความร่วมมือข้ามกลุ่ม ข้ามองค์การจากผู้บริหารโรงเรียนกับผู้บริหารองค์การที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่สูงขึ้น

ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำพลังร่วม จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เนื่องจากแนวคิดของผู้นำแบบสร้างพลังร่วม นั้น จะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่า และจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศขององค์การ (Atmospheric Organization) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

ในการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามีสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน โดยการสร้างพลังความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กรและเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน และยังคงจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนน้อยมาก ผู้วิจัยมีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงทำการวิจัย “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รวมทั้งองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามเพื่อการวิจัยดังนี้

1. องค์กรประกอบคุณและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร
4. ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

1. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษารวมทั้งองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียง นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อให้มีการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และได้นำความรู้ ทักษะไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม สังเคราะห์ ได้องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำพลังร่วมจากแนวคิดของนักวิชาการและเอกสารงานวิจัย ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) 3) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) 4) การสร้างทีม (Team Building) และ 5) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยการใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และได้กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ประชากรได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและตัวแทนครูผู้สอนในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,252 โรงเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

2. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และผู้แทนครูผู้สอน จำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 379 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan, 1970) และการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โรงเรียนแห่งละ 2 คน รวม จำนวน 758 คน

3. วิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมจากการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการสร้างเสริมภาวะผู้นำพลังร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และได้กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง จำนวน 7 คน

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้

1. นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไปพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง และวัดระดับ ความพึงพอใจโปรแกรมพัฒนา

2. สอบถามระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดผู้เกี่ยวข้อง กับผู้บริหารโรงเรียน ๆ ละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครูผู้สอน และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษา จาก 10 โรงเรียน ที่มีผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำพลัง ร่วม รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และฐานข้อมูลวิชาการออนไลน์ ในเรื่อง องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วม รูปแบบและ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การวัดระดับภาวะผู้นำ ขอบข่ายการบริหาร งานโรงเรียนประถมศึกษา และบทเรียนแบบโมดูล เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบคุณของภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) โดยผู้วิจัยได้ ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ 14 แห่ง โดยศึกษาจากแนวคิดของ Petrov, Richard Bolden and Gosling (2006) ; Kellogg Foundation (2007) ; Brookes (2007) ; Tamara and others (2011) ; Giusta (2013) ; Michael and others (2014) ; Monica Brinkerhoff, Albert Murrieta, and Cassandra O'Neill (2015) ; Michelle Perez (2016) ; Petra Kuenkel and Kristiane Schaefer (2016) ; Douglas and Emily Truelove (2011) ; พรรณีภา ไสถธิพันธุ์

(2558) ; สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล และคณะ (2558) ; ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ (2559) ; ชาตรี เจริญศิริ (2559) และอริศรา เล็กสรรเสริญและพสชนัน นิรมิตรไชยนนท (2559) นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) มีตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) มีตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด 3) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) มีตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด 4) การสร้างทีม (Team Building) มีตัวชี้วัด จำนวน 5 ตัวชี้วัด และ 5) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) มีตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด

2. รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Santhosh (2013) ; Charles and Wargnier (2013) ; และวิทยา วิจิตร (2554) สังเคราะห์หลักการพัฒนาภาวะผู้นำได้โดยใช้เทคนิค 70 : 20 : 10 โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือส่วนที่ 1 (70) การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนที่ 3 (10) การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) และวิธีการพัฒนา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Spark and Loucks-Horsley (1989) ; Piskurich, Beckschi and Hall (2000) ; Silberman (2005) ; Hart and Waisman (2005) ; Miller (2007) ; Biech (2008) ; Woodcock and Francis (2008) ; Middlewood and Debenham (2010) ; Scannell and Edward (2010) ; Center for Creative Leadership (CCL) (2015) ; สัมมา รธนิตย์ (2553) ; อำนาจ อีระวนิช (2553) และพีชรี รุปะวิเชตร์ (2554) สังเคราะห์ได้ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 2.1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- 2.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 2.3 การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit)
- 2.4 การศึกษาดูงาน (Field Trip)
- 2.5 การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study)
- 2.6 การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ได้ศึกษาแนวคิดของ อนันต์ พันนึก (2554) ; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ; นฤมล มณีงาม (2547) ; ทรรษา สุขกาล (2543) ผลการศึกษาองค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของโปรแกรม 5) เนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรม 6) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 8) การประเมินผลโปรแกรม

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ได้ศึกษาแนวคิดของ Kouzes and Pozner (1995) ; McCauley and others (1998) ; Murphy and Riggo (2003) ; Forrest Parkey (2008) ; Dubrin (2007) ; วิโรจน์ สารรัตนะ, (2555) ; ชีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ; ปริญา มีสุข (2552) ; วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ; Haney (2012) ; Oracle Corporation (2012) ; Silvia and Rider (2013) ; Trotter (2013) ; The Trainer's Library (1988) ; Carolyn Barratt and others (2013) ผลการสังเคราะห์ กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนศึกษามี 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม 5) การประเมินผลโปรแกรม

3.3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ ของ Stufflebeam, Madaus and Kellaghan (2002) ; Nilson (2003) ; Kirkpatrick and Jame (2007) ; Woodcock and Francis (2008) ; Leong (2010) ; Gupta, Sleezer and Russ-Eft (2014) ; American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE) (2014) สังเคราะห์ที่องค์ประกอบของการประเมินโปรแกรม ดังต่อไปนี้

3.3.1 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards)

3.3.2 การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards)

3.4 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Nilson (2003) ; Kusek and Rist (2004) ; Kirkpatrick (2006) ; Russell (2006) ; Mark and Christine (2007) ; Woodcock and Francis (2008) ; Holden and Zimmerman (2009) ; Wick, Pollock and Jefferson (2010) สังเคราะห์ที่องค์ประกอบของการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ ประกอบด้วย

3.4.1 การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

3.4.2 การประเมินผลระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

3.4.3 การประเมินผลระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)

3.4.4 การประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)

4. แนวคิดบทเรียนแบบโมดูลของบุญแก้ว คอระหาเวช (2543) โมดูลเป็นสื่อการเรียนรู้ชนิดหนึ่งที่มีมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนได้เกิดความรู้ตามความต้องการ โดยที่บทเรียนนั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้อย่างแน่นอน มีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน มีการประเมินผลก่อนและหลังเรียน มีการทดสอบย่อยในทุก ๆ หน่วยของโมดูล และการเรียนซ่อมเสริมด้วยกระบวนการเรียนการสอนจะเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญมากกว่าผู้สอน และองค์ประกอบโมดูล ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล (Prospectus) 2) จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) 3) การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-Assessment) 4) กิจกรรมการเรียน (Enabling Activities) 5) การประเมินผลหลังเรียน (Post-Assessment)

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการสร้างความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ มีวิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของการทำงานซึ่งสามารถผลักดันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจจะมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงานหรือบริบทของงานนั้น ๆ เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเมื่องานสำเร็จก็จะพูดได้ว่า “พวกเราทำร่วมกัน” ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) การสร้างทีม (Team Building) และการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

1.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) หมายถึง การแสดงออกผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานถึงการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กร มีเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นของทุกฝ่าย ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยได้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์

1.2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

1.3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้ว ว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก สารสนเทศ การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน และเป้าหมายในการตัดสินใจ

1.4 การสร้างทีม (Team Building) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ สร้างทีมงาน

ในการก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม

1.5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนใดคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจ มีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำมีองค์ประกอบตัวชี้วัด คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมถึงการเปลี่ยนการเป็นผู้นำให้กับคนอื่น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็สร้าง ความรู้สึกในบรรยากาศที่เป็นมิตร

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม หมายถึง ชุดการเรียนรู้ 5 โมดูล ในการ ดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อความรู้ มีทักษะ เจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง หลักการพัฒนาบุคลากร โดยยึดตามกรอบการพัฒนา บุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้โดยผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และอีก 10% เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมสัมมนา (Coursework and Training)

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ก้าว ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของระบบงาน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาย่อมมี ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงเป็นการเพิ่มโอกาส ในการพัฒนางาน พัฒนาบุคคล และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ พลังร่วม 6 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้าง ภาวะผู้นำพลังร่วม 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน

5. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาเฉพาะในระดับประถมศึกษาเป็นหลัก และสามารถจัดการศึกษาตั้งแต่ ระดับก่อนประถมศึกษา หรือจัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (โรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา)

6. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการใน ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ผู้แทนครูผู้สอน หมายถึง ผู้แทนครูผู้สอนที่มีตำแหน่งในคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึง ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย ตำรา รายงานการวิจัย เอกสารงานวิชาการ วารสาร เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจและประมวลองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดหลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำหลังร่วม
4. องค์ประกอบภาวะผู้นำหลังร่วม
5. แนวคิดหลักการและทฤษฎี เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. แนวคิดเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)
7. บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายและให้ทัศนะไว้หลายมุมมอง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่หลากหลาย จึงขอนำเสนอความหมายตามทัศนะและมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล ดังนี้

Robbins and Coulter (2003) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Lambert (2003) กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำมีนัยอยู่ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องทำอะไร 2) เพื่อให้เกิดกิจกรรมใดหรือทำกิจกรรมกับใคร และ 3) เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปไปสู่เป้าหมายอะไร

Dubrin and others (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพล ในการกระตุ้น จูงใจ และการสื่อสารเป้าหมาย เพื่อให้ผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Schermerhorn and other (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะ ของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำ ต้องการ

Lunenburg (2010) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของบุคคลใน การใช้อิทธิพลเป็นพลังขับเคลื่อนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามไปสู่เป้าหมายร่วมกันด้วย การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความร่วมมือคู่กับการแข่งขัน การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตรในการพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างยั่งยืน

Yulk (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล การใช้อำนาจ การสั่ง การบริหารจัดการ และการกำกับดูแล เพื่อให้กระตุ้นและผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้า

Tyrer (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเชิงบวกในการ แนะนำ การชี้แนะและการให้แนวทางเพื่อช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Maxwell (2011) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดัน และโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง หน้าที่แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริมให้เกิด ความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด

Achua and Lussier (2013) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่ม เพื่อให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย

Northouse (2010) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการใช้ อิทธิพลที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์นี้ (1) ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ (2) ความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง กับอิทธิพล (3) เป็นผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มและ (4) เป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายร่วมกัน

Hamstra and others (2014) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ เกิดขึ้นภายในบริบทของกลุ่มและเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย

Teti, Perrini and Tirapelle (2014) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำในการส่งเสริมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลกรให้ประสบความสำเร็จ โดยองค์การที่มีผู้นำที่มีความสามารถน้อยยังคงสามารถทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ โดยการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียแบ่งปันบทบาทและความรับผิดชอบความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นวิธีการ ป้องกันความล้มเหลวทั้งหมดขององค์การ

Hocine and Zhang (2014) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงวิธีการที่ใช้ร่วมกัน เพื่อความเป็นผู้นำ ในการเป็นผู้นำไม่ใช่เพียงมีคุณลักษณะภายในของตำแหน่งผู้นำเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นภาพสะท้อนของการประสิทธิผลของงาน

Sendjaya and others (2016) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความเป็นผู้นำที่เป็นภาพสะท้อนของความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพการผลิตในทุก ๆ ระดับ ของประสิทธิภาพย่อย (กลุ่ม/หน่วย) ต่าง ๆ

Jack (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการจัดการของบริษัทที่จะตั้งค่า และบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายได้อย่างรวดเร็วและเด็ดขาด การกระทำที่ดีกว่าคู่แข่งและสร้าง แรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ดี

Margaret Rouse (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ สามารถตัดสินใจในการสร้าง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความมีวิสัยทัศน์ การมีทัศนคติที่กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตาม โดยผู้นำต้องมี ศักยภาพพื้นฐาน 9 ด้าน ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม มีความอดทน มีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้เขากระทำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพล เพิ่มที่มากกว่าและสูงกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะ ของผู้มีชีวิตที่มีวิสัยทัศน์และต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมาก ไม่เพียงแต่ระดับองค์กร ระดับประเทศ เท่านั้น แต่ต้องไปถึงระดับทวีป และในที่สุดถึงระดับโลก มีความคิดริเริ่ม เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ของคนอื่นทันสมัยและมีความเป็นสากล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความจริงของ องค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลก

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงใจให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สัมมา ธรณิธย์ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลและมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมต่าง ๆ เกิดกฎเกณฑ์กติการ่วมกัน ในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันในสภาวะการณ์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพล สามารถสร้างความเชื่อถือศรัทธา จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การใช้ อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชัยเสถียร พรหมศรี (2555) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการ จูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยปราศจากการถูกบังคับ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหมายถึงเป็นกระบวนการที่ ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายของ องค์การ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคล ที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ศิลป์ ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นคุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนิน ชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตั้ง การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกซึ่งอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจและสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันให้สมาชิกหรือบุคคลในองค์การได้เกิดแรงบันดาลใจและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

- 1) การแบกรับความรับผิดชอบในขณะที่ผู้อื่นสรรหาคำแก้ตัว
- 2) จุดแรงบัลดาลใจ วาดภาพให้ผู้อื่นมองเห็นศักยภาพในการทำประโยชน์ที่ซ่อนในตัวเขา
- 3) การมองเห็นโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นวิกฤต
- 4) การทำฝันให้เป็นจริง
- 5) ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองโดยไม่กลัวความล้มเหลว

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตน สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น จูงใจ ชี้นำ ผลักดันให้ บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เคารพเชื่อฟัง ปฏิบัติตามและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจตามต้องการของตนได้ โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจที่มีของตนหรือวิธีการที่หลากหลายกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจและ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจในการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2. ผู้นำและภาวะผู้นำ

ประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในมิติและมุมมองต่าง ๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าต้องเป็น ผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ และโปร่งใส ผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมที่ เหมาะสม ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิก ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552 และสัมมา รัตนิตย์, 2553) ดังต่อไปนี้

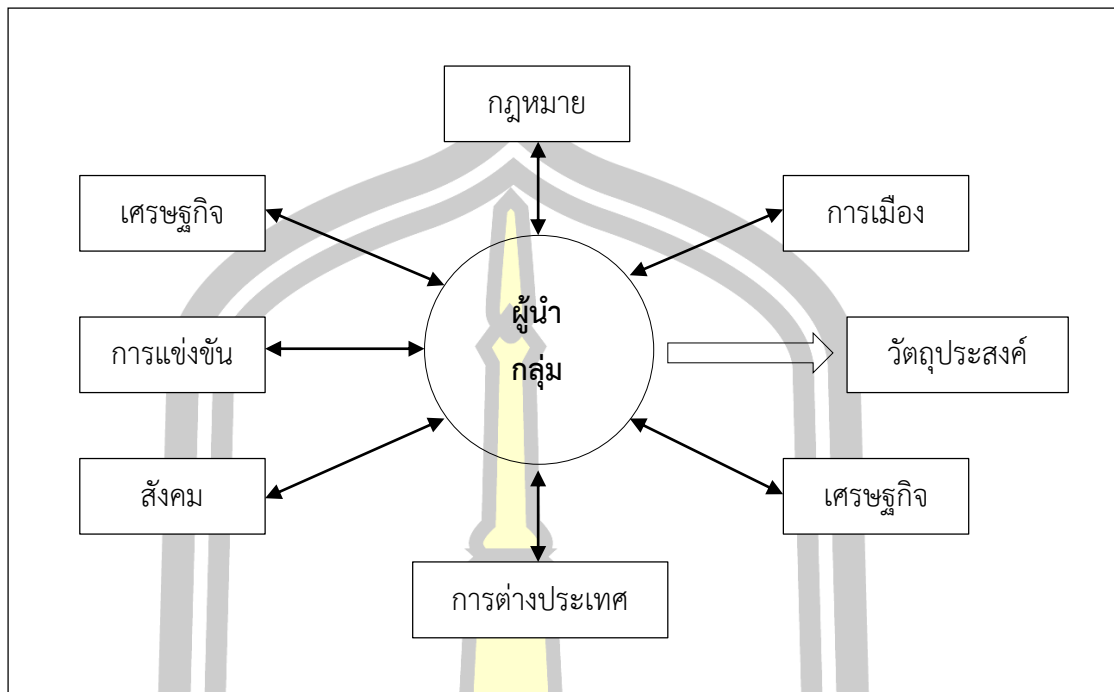
2.1 ผู้นำ (Leader) บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม

2.2 กลุ่มหรือหมู่คณะ (Group or Team) บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์การ

2.3 วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งจะเป็นความ ต้องการร่วมที่กำหนดและชี้นำโดยผู้นำ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก

2.4 สถานการณ์ (Situation) ปรัชญาการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพล ทั้งในทิศทางบวกหรือมีอิทธิพลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและ ความสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่

2.5 สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่มโดยจะ ประกอบด้วยปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม



ที่มา : สัมมา รณินตยม์ (2553)

ภาพประกอบ 2 แบบจำลองภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำกลุ่มหรือผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับความหมายและแบบจำลองของผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น ดังนั้นเราอาจจะกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถ (Ability) ของผู้นำในการใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามต้องการ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำ

Covey (1989) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเกิดจากวิธีคิดหรือกรอบการมองโลก (Paradigm) ของผู้นำ ซึ่งถูกกำหนดโดยสังคมและคนรอบข้าง พฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลให้ผู้นำพูด คิด และมีพฤติกรรมทั้งในแง่บวกและแง่ลบการแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพของตัวผู้นำ การมีพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นผู้นำต้องมีลักษณะนิสัยของคนที่มีประสิทธิผลสูงโดยให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกตน คือด้านร่างกายและบุคลิกภาพ (Body) การเปิดใจ คือ จิตใจ (Heart) สติปัญญา (Mind) จิตวิญญาณ (Spirit) การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การดำรงชีพให้อยู่รอด (To Live) และอารมณ์ และสังคม (To Love) โดยใช้จินตนาการและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีหลักคุณธรรมในการดำรงชีวิต (Moral) และการสร้างแผนที่ชีวิตที่ดี (ID Plan)

Kotter (1996) and Drucker (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ ที่ผู้นำใช้เสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเอง (Creative Behavior Empowerment) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Changing) และการสร้างแรงบันดาลใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Inspirational for Achievements)

Fullan (2012) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อการสร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามอย่างมีพลวัต เพื่อให้มีพฤติกรรมและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีศักยภาพจนเกิดความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและของตนเอง รวมทั้งทำให้เกิดความตระหนักและมีวิสัยทัศน์ร่วมต่อภารกิจของทีมงานและองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้นของทีมงาน โดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำกระทำการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Intellectual and Development) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่ฝังงาน (Organizational Cultural and Shared Values Commitment)

Collins (2005), Adair (2011) and Maxwell (2011) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่าเป็นการแสดงออกของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับโดยอาศัยกระบวนการแทรกเสริมและสร้างอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ตามได้อย่างมีความเป็นธรรมชาติ รู้จักเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งของผู้นำเองและผู้ตามอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อก้าวไปสู่ระดับของการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง หากกล่าวโดยสรุปในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ 5 ระดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ (Position) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ เน้นความเกี่ยวข้องกับสิทธิ (Right) ตามตำแหน่งที่ผู้คนยอมทำตาม กล่าวคือผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจแต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำในระดับนี้ ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

2. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สร้างการยอมรับ (Permission Team Member) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นสร้างทีมงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจ การมีพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้ตามจะยอมทำตามผู้นำเพราะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ เช่น การให้ความใส่ใจในตัวผู้ตาม มีความเป็นธรรม สื่อความกับผู้ตามอยู่เสมอและการทำให้ผู้อื่นเป็นคนสำคัญ

3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างผลงาน (Production) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ผู้ตามยอมทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถในการสร้างผลงาน

การทำงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีพลังขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีแรงขับเคลื่อนสูง (Momentum) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ก็ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

4. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่คอยสร้างคนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตามอย่างศรัทธา เพราะผู้นำได้พิสูจน์ให้พวกเขาเห็นจากการกระทำว่า ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ตามทุกระดับให้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในด้านต่างๆ ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และจะซื่อสัตย์ต่อผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำได้ช่วยฝึกฝน อบรม และเพิ่มความมีคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

5. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (Pinnacle) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่นับได้ว่าเป็นระดับสูงสุด คือ ลูกน้องมีความเคารพนับถืออย่างบริสุทธิ์ใจ ยินยอมที่จะทำตาม เพราะรู้สึกว่าคุณำนำได้ช่วยพวกเขามากเป็นช่วงระยะเวลาอันยาวนาน จนทำให้ได้รับการยอมรับและให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จและมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำที่แท้จริงในความรู้สึกของลูกน้องอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้นจะมุ่งสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในการมีบทบาทหน้าที่และการมีภาวะผู้นำร่วม เพื่อสร้างความโดดเด่นแก่สมาชิกในทีมโดยผ่านกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของทีมอย่างมีพลวัต

Armstrong (2009) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
2. ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง
3. มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสูง
4. มีความทะเยอทะยานสูง
5. มีความความคิดสร้างสรรค์
6. สร้างความร่วมมือในทีม

Adair (2011) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

2. มีความน่าเชื่อถือ
3. มีความโดดเด่นสง่างาม
4. มีความกระฉับกระเฉงว่องไว
5. มีความอดทนสูง
6. จัดการกับความตึงเครียดได้ดี
7. มีความรับผิดชอบสูง
8. มองอุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย
9. มีความตั้งใจสูง

นอกจากนี้ Achua and Lussier (2013) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในยุคของคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) และการเตรียมผู้นำยุคใหม่เพื่อก้าวเข้าสู่โลกยุคคลื่นลูกที่สี่ (The Fourth Wave) ไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. รู้จักใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift Research)
2. เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Total Learning Leadership)
3. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Communication)
4. มีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)
5. มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี (Good Culture Performance)
6. เป็นผู้มองการณ์ไกล (Visibility)
7. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Task Achievement Focus)

Margaret Rouse (2017) ได้เสนอแนะว่าผู้นำที่ดีมักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ความมั่นใจในตนเอง
2. การสื่อสารและการจัดการที่แข็งแกร่ง
3. ทักษะความคิดสร้างสรรค์และความคิดสร้างสรรค์
4. ความขยันหมั่นเพียรในการเผชิญกับความล้มเหลว
5. ความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง
6. สร้างระดับความมั่นคงในระดับสูงและการเปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลง
7. มีปฏิกริยาสร้างความเชื่อมั่นที่ดีในช่วงเวลาวิกฤต

หากกล่าวถึงภาวะผู้นำนั้นมีความหมายกว้างที่มาก ซ้ำยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจของแต่ละบุคคล ตลอดจนเนื้อหาของเรื่องราวหรือสถานการณ์ที่กำลังกล่าวถึง โดยเราจะเห็นว่าหลายคนมักจะนึกถึงผู้นำประเทศ ผู้นำในสังคม ผู้นำทางความคิด ผู้นำทางวิทยาศาสตร์ ผู้นำทางศิลปะ ซึ่งมีความหมายหลากหลายแตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กร คำจำกัด

ความของภาวะผู้นำ ตลอดจนทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสมจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Dubin and others, 2006 and Yukl, 2010) ดังนี้

1. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

อำนาจ (Power) เป็นปัจจัยเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและการให้ภาวะผู้นำ ดังนั้นก่อนที่จะทำการศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำ เราควรจะต้องมีความเข้าใจความหมายของคำว่าอำนาจเสียก่อนเพราะการที่ผู้นำจะสามารถชี้นำและโน้มน้าวบุคคลอื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามได้ เขาจะต้องมีอำนาจในการชักจูงคนเหล่านั้นได้เสียก่อน ปกติเรามักจะมีความเข้าใจในทางลบกับอำนาจเนื่องจากมีประสบการณ์การใช้อำนาจในทางที่ผิด ความจริงอำนาจเป็นคำที่เป็นกลาง แต่สามารถจะก่อให้เกิดผลเป็นบวกหรือลบได้ ซึ่งอำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ หรือเป็นความสามารถที่จะทำให้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ โดยอำนาจอาจจะเกิดจากตัวบุคคล (Personal Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคล ที่เกิดขึ้นจากการสร้างและสั่งสมมาของแต่ละบุคคล หรือได้จากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ได้รับการมอบหมายและแต่งตั้งภายในองค์การ เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขตที่ต้องการอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลจะเกิดขึ้นจากตัวของบุคคลนั้นๆ เอง โดยไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่จะได้มาจากความรู้ ทักษะความสามารถพิเศษ หรือจุดเด่นของแต่ละบุคคล ในขณะที่อำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งนั้น จะเป็นอำนาจที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้งมา โดยที่แต่ละตำแหน่งในองค์การจะมีอำนาจและหน้าที่แตกต่างกันไป โดยสามารถบอกถึงแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) 2 ประเภท ได้แก่

1.1 อำนาจตามตำแหน่ง

เป็นอำนาจที่เกิดจากพื้นฐานของสิ่งที่มีมาพร้อมกับตำแหน่งงานที่ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถให้แก่บุคคลอื่นได้ จะมีโดยทันทีเมื่อได้รับตำแหน่งตามสายงานในแต่ละองค์การจะถูกใช้อย่างไรและประสบความสำเร็จเพียงไหนมีความแตกต่าง ๆ กันระหว่างผู้บริหารแต่ละคน แต่อำนาจเหล่านี้จะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจทางข้อมูล ได้แก่

1.1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิด

จากบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้มีอิทธิพลโดยตัวมันเองต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานหรือองค์การนั้น เช่น อำนาจของนายจ้าง หรือผู้จัดการบริษัท หรืออำนาจของเจ้าพนักงานตามกฎหมาย เช่น ตำรวจ ผู้พิพากษา ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับการกระทำและปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อกำหนดจากบุคคลซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายนี้

โดยมีอาจหลีกเลี่ยง แม้ว่าการยอมรับนั้นทำให้มีข้อจำกัดในพฤติกรรมบางอย่างก็ตาม อำนาจตามกฎหมายมักจะใช้กันเสมอในกรณีเพื่อลดการขัดแย้ง เช่น เมื่อผู้มีอำนาจทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยกรณีที่ขัดแย้งกันหรือเมื่อต้องการให้ผู้ที่มิอำนาจน้อยกว่ายินยอมกระทำตามที่ตนเองต้องการ

1.1.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) บุคคลจะมีอำนาจการบังคับเมื่อเขาสามารถกำหนดการลงโทษ และยกเลิกรางวัล หรือสิทธิที่เคยมีของบุคคลอื่นในกลุ่มได้ถ้าการปฏิบัติของคนเหล่านั้นไม่เป็นที่ถูกต้องพอใจ ตำแหน่งต่าง ๆ มีอำนาจนี้ในระดับที่แตกต่างกัน การลงโทษพนักงานคนหนึ่งทำงานไม่เป็นที่พอใจของผู้นำจะเป็นการสร้างความคิดค้นต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้พยายามทำงานให้ถูกต้องและเป็นที่น่าสนใจมากขึ้น พนักงานจะหลีกเลี่ยงผู้นำที่ใช้อำนาจการบังคับและรู้สึกไม่ชอบผู้นำ พนักงานอาจกระทำตามที่ผู้นำต้องการแต่ไม่ยอมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอีก ถ้าการใช้อำนาจนี้กระทำโดยโปร่งใส ให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนถึงเหตุผล ผลดีก็มีมาก

1.1.3 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะมีอำนาจการให้รางวัลเมื่อเขาสามารถให้สิ่งซึ่งเป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่คนอื่นต้องการและพอใจ หรือขจัดความทุกข์ ความเดือดร้อนให้แก่คนอื่นได้ เมื่อคนเหล่านั้นได้ปฏิบัติภารกิจใดอย่างหนึ่งแล้ว อำนาจนี้จะมากหรือน้อยเป็นไปตามระดับที่บุคคลอื่นประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ และโอกาสที่จะได้รับสิ่งนั้น ถ้าอยู่ในระดับสูงก็ทำให้มีอำนาจมาก แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำอำนาจนี้จะลดน้อยลงไป การใช้อำนาจการให้รางวัลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นไปข้างหน้า พนักงานจะพยายามทำตามข้อกำหนดหรือคำสั่งคอยเสนอตัวเพื่อทำงาน เพิ่มความชอบพอในตัวผู้นำ และมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในทางที่ดี แต่อำนาจการให้รางวัลก็มีผลร้ายในบางเงื่อนไข เช่น การให้รางวัลที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นในพนักงานบางส่วนว่าเขากำลังถูกซื้อเพื่อให้ทำอะไรที่ไม่เหมาะสมบางอย่างต่อไป ทำให้พนักงานส่วนนี้เริ่มลังเลที่จะทำงานต่อไป บางกลุ่มอาจเริ่มต่อต้านก็ได้

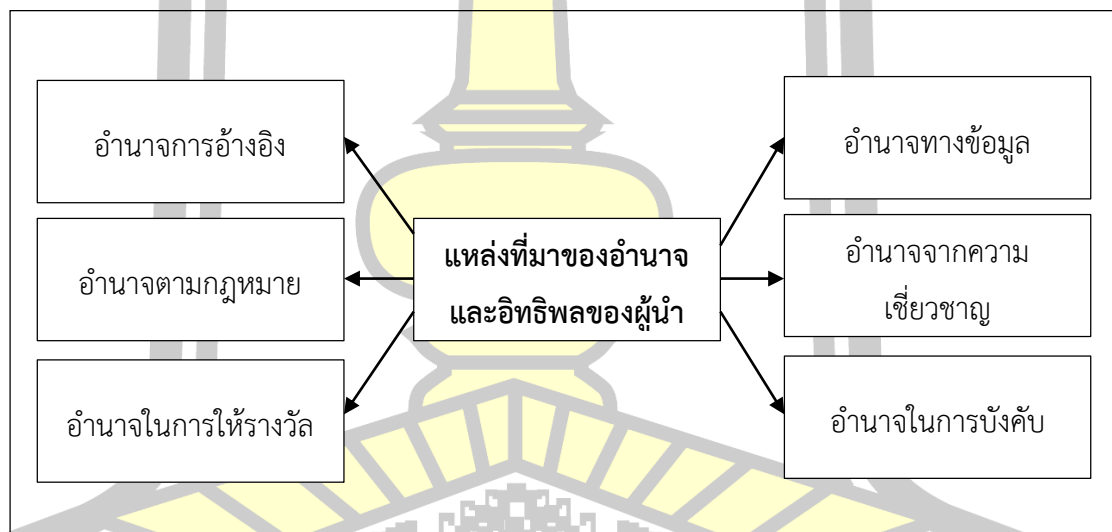
1.1.4 อำนาจทางข้อมูล (Informational Power) บุคคลจะมีอำนาจทางข้อมูลเมื่อผู้อื่นรับรู้ว่าเขาเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารสำคัญแห่งเดียว ซึ่งไม่อาจหาจากที่อื่น และข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือต่อการบรรลุเป้าหมายใดอย่างหนึ่งได้ อำนาจนี้เกิดจากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งโดยมีข้อมูลอ้างอิงที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ ตำแหน่งผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางลึกขององค์การได้มากตามระดับของตำแหน่ง ทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่มีอำนาจทางข้อมูลในระดับหนึ่ง

1.2 อำนาจส่วนบุคคล

เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่ผู้นำแต่ละคนมี พื้นฐานที่สำคัญสองอย่างได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง ได้แก่

1.2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญเมื่อบุคคลอื่นรับรู้และเห็นประจักษ์ในความรู้พิเศษหรือความชำนาญพิเศษ บางประการในตัวเขา เป็นความเชี่ยวชาญและความรู้ที่เชื่อถือได้ เชื่อมั่นได้ ผู้ที่มีอำนาจนี้จะดึงดูดให้คนไปปรึกษาหรือฟังทางความคิด เมื่อต้องการความกระจ่างในเรื่องที่เขามีความเชี่ยวชาญ เขาสามารถให้คำตอบหรือความถูกต้องได้ อำนาจนี้อาจมีผลเสียอยู่บ้าง ถ้าทำให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่มีความหมาย

1.2.2 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) บุคคลจะมีอำนาจการอ้างอิงเมื่อคนอื่น ๆ อยากจะเป็นหรืออยากจะทำเช่นเดียวกับตัวเขา เป็นความสามารถที่จะปลุกเร้าความเคารพ ความชื่นชมและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำ อำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานทางอารมณ์ของผู้นำ พนักงานมีความต้องการผูกพันหรือเอาแบบอย่างจากผู้นำมากเท่าไร อำนาจการอ้างอิงก็ยิ่งมีมากเท่านั้น คนที่มีอำนาจการอ้างอิงสูงสามารถมีอิทธิพลต่อการคิดการกระทำของผู้อื่นได้มาก จากที่กล่าวมาสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำได้ ดังภาพประกอบ 3



ที่มา : Dubin and others (2006) and Yukl (2010)

ภาพประกอบ 3 แหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพลผู้นำ

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึงแหล่งอำนาจและอิทธิพลของผู้นำนั้น มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านพฤติกรรม (Behavior Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางอย่างของผู้นำที่ใช้ในการ

ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม

3. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น เช่น ความมั่นคงของผู้นำ ลักษณะงานของผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอกองค์กร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพล (Influence Process) เป็นผลคุณ (Function) ของตัวประกอบของแหล่งอำนาจของผู้นำ (Leader's Source of Power) และระดับของการยอมรับด้วยความสนใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (Degree of Acceptance with Interests and Needs of the Subordinates) โดยสามารถกำหนดที่มาของแหล่งอำนาจออกได้เป็นสองกลุ่ม คือ อำนาจองค์กร (Organizational Power) และแหล่งอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ดังนี้

1. อำนาจองค์กร ได้แก่ อำนาจโดยกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่ฝ่ายบริหารนโยบายและวิธีการดำเนินงานเป็นตัวกำหนด

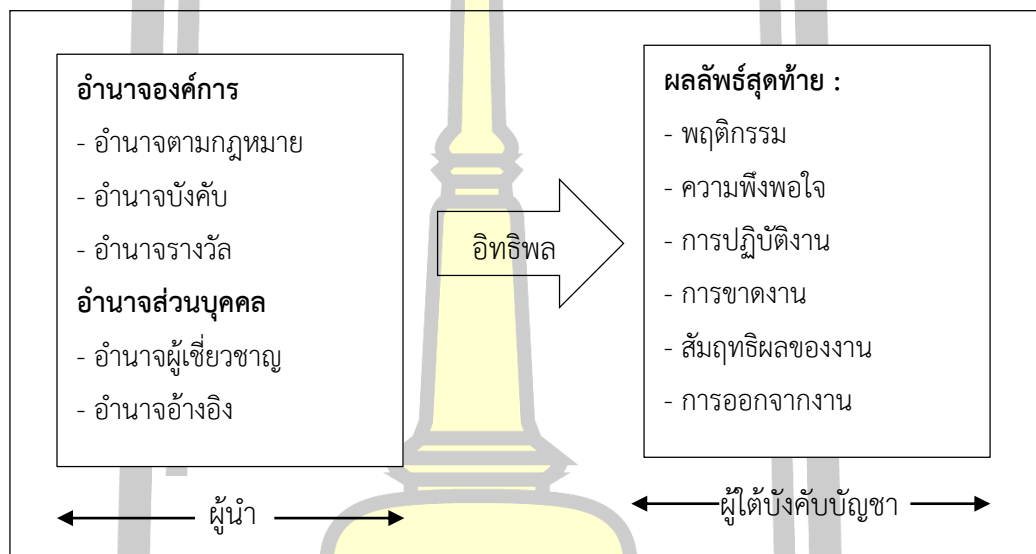
2. อำนาจส่วนบุคคล ได้แก่ อำนาจผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงซึ่งมีบุคลิกภาพของผู้นำเป็นตัวกำหนด

สัมมา รธนิตย์ (2553) ได้กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. การมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นความสัมพันธ์ดังภาพประกอบ 4



ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)

ภาพประกอบ 4 แหล่งอิทธิพลที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า แหล่งอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำเป็นสิ่งผู้นำองค์การทั้งหลายต้องการมีเพื่อการบริหารหรือการจัดการที่ดีเพื่อให้องค์การตั้งอยู่ได้และจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งหมายความว่าองค์การต้องการบุคคลที่มีความสามารถจัดการกับภาระหน้าที่ กิจกรรมต่าง ๆ และงานประจำในแต่ละวัน ไม่เช่นนั้น้องค์การจะต้องประสบปัญหาทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างสู่ระดับสูงสุดขององค์การ และย่อมส่งผลต่อการบริหารที่ไม่ดีย่อมเกิดขึ้นในองค์การทันที อย่างไรก็ตาม บุคลากรในระดับสูงจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีทิศทางหรือความสามารถตามทันต่ออนาคตหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ

4. ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

4.1 ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders)

Goldsmith and Lyons (2006) and Kouzes and Posner (2003) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 มีการประเมินผู้นำในด้านการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เนื่องจากประสิทธิผลได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำบางอย่างมีสหสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์กร

ประเภทที่ 2 มีการประเมินทางด้านความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและของผู้บังคับบัญชา และการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้เหมาะสำหรับผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเมืองใหญ่ ๆ ที่จะต้องจัดการกับเรื่องใหญ่ ๆ และสำคัญ ๆ และจะต้องเกี่ยวข้องหรือมีปฏิสัมพันธ์กับประชากรของสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมหลากหลายด้าน

ประเภทที่ 3 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำที่มีคะแนนการปฏิบัติงานต่ำจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกออกจากงานหรือไม่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตาราง 1

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ของลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี	1. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน
2. รับรู้สภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะทางความคิดรวบยอด
3. มีความทะเยอทะยานและใฝ่สัมฤทธิ์	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความกล้าหาญ	4. เป็นนักการทูตและมีกุศโลบาย
5. มีความร่วมมือและทำงานเป็นทีม	5. เป็นคนพูดคล่องแคล่ว
6. มีความแน่วแน่	6. มีความรู้เรื่องงานกลุ่ม
7. พึ่งพาได้	7. มีการจัดการที่ดี
8. มีความโดดเด่น (ต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น)	8. มีความสามารถโน้มน้าวผู้อื่น
9. ขยันขันแข็ง (มีระดับกิจกรรมสูง)	9. มีทักษะทางสังคม
10. มีความอดทน	10. มีความเฉลียวฉลาด
11. มีความเชื่อมั่นตนเอง	
12. ทนต่อความเครียด	
13. มีความรับผิดชอบ	

นอกจากนี้ Yukl (2010) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่กว้างไกล มองไปข้างหน้าและเห็นภาพอนาคตของการทำงานร่วมกันในองค์กร เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ตาม (Model the Way) มุ่งสร้างกระบวนการท้าทาย (Challenge the Process) กระตุ้นใจและพัฒนาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Inspire and Enable Others) ให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงขึ้นและได้มาตรฐานคุณภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพลังร่วมและเกิดภาวะผู้นำร่วมในกลุ่ม อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดีจำกัด

Lunenburg (2010) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลเป็นพลังขับเคลื่อนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามไปสู่เป้าหมายร่วมกันด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความร่วมมือคู่กับการแข่งขัน การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตรในการพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างยั่งยืน การเป็นผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้นำที่มีความรู้กว้างไกลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในโลกยุคใหม่ และสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่พัฒนาวิธีการทำงานของคนอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีกลวิธีในการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเก่งงาน สร้างความเคารพนับถือ ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมจริยธรรม ความไว้วางใจและการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาอันรวดเร็ว การพัฒนาคุณลักษณะไปสู่ความเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำที่ต้องพัฒนาโดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้นำเองจนสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดี ดังต่อไปนี้

1. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน
2. มีผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง
3. มีแรงจูงใจมุ่ง มุ่งมั่นต่อผลสัมฤทธิ์สูง
4. มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน

Fullan (2012) ได้กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) จะมีลักษณะ (Traits) ที่แตกต่าง ๆ ไปจากบุคคลอื่น ถ้าผู้นำไม่แตกต่างจากบุคคลอื่นคงไม่มีนักวิจัยหรือนักวิชาการคนใดทุ่มความสนใจให้กับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากเหลือเกินเป็นที่ยอมรับและทราบกันแล้วว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และได้มีคำถามมากมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าอยู่ที่คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำ ผู้ที่มีภาวะผู้นำแตกต่าง ๆ จากผู้ที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำในด้านลักษณะบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางร่างกาย แรงขับและความต้องการหรือไม่ แล้วมีลักษณะและทักษะเฉพาะที่แยกให้เห็นระหว่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงและผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างไร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากลักษณะของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ สติปัญญา (Intelligence) ความตื่นตัว (Alertness) ความคล่องในการพูด (Verbal Facility) ความเป็นต้นความคิด (Originality) และการตัดสินใจ (Judgment)

2. สัมฤทธิ์ผล (Achievement) ได้แก่ ความเป็นปราชญ์ (Scholarship) ความรู้ (Knowledge) และความสำเร็จด้านกีฬา (Sport Success)

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การพึ่งพาได้ (Dependability) ความริเริ่ม (Initiative) ความยืนหยัด (Persistence) ความเป็นนักสู้ (Aggressiveness) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) และความต้องการความเป็นเลิศ (Desire of Excel)

4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีกิจกรรม (Activity) การคบหา (Sociability) ความร่วมมือ (Cooperation) การปรับตัว (Adaptability) และการมีอารมณ์ขัน (Humor)

5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม (Socio-Economic Status) และความเป็นผู้กว้างขวางมีคนนับหน้าถือตา (Popularity)

4.2 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

Hesselbein and Goldsmith (2009) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยสามารถอธิบายจากลักษณะบุคลิกภาพภายในและภายนอก (Personality) ความเป็นต้นแบบ (Models) และการแสดงออก (Performance) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเด็ดเดี่ยว (Urgency) ความมีไฟแรงวัตตามระดับของการเป็นคนที่น่าคบค้าสมาคม เป็นคนเอาจริงกับงาน มีความเด็ดเดี่ยวและมีลักษณะเหมือนผู้นำ ซึ่งตรงกันข้ามกับคนเงียบคนเก็บตัวไม่สูงส่งกับคนอื่น สงวนท่าทีและหนีสังคม ไม่สู้หน้าคนอื่น ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) ทัวไปที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น (Dominance) ความสามารถเพื่อสถานภาพหรือการปรากฏตัวทางสังคม ความต้องการมีอำนาจ ความน่าคบค้าสมาคมและความเด็ดเดี่ยว (Urgency) หรือความแน่วแน่ (Assertiveness)

2. ความอ่อนโยน (Agreeableness) วัตรระดับเป็นคนเห็นใจผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีอารมณ์ดี และมีความอบอุ่น ตรงข้ามกับคนอารมณ์เสีย ไม่ยิ้มแย้มและคนเย็นชา ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ ความน่ารัก (Likeability) การยอมตามอย่างเป็นมิตร (Friendly Compliance) ความต้องการพวกพ้อง (Affiliation) และความรัก (Love)

3. ความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ความมีจิตสำนึกเป็นการแยกให้เห็นความแตกต่าง ๆ ระหว่างคนที่ทำงานหนัก มีความพากเพียร มีการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อคนที่ลืมหืม ไม่ตอบโต้ พึ่งพาไม่ได้ และเกียจคร้าน ลักษณะบุคลิกภาพที่จัดอยู่ในด้าน

นี้ได้แก่ ความรอบคอบ (Prudence) ความทะเยอทะยาน ความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการสัมฤทธิ์ผลความพึงพอใจได้ การบังคับตนเอง และการทำางาน

4. ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) บุคลิกภาพในด้านนี้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนที่มิใจเยือกเย็น มีความมั่นคงในอารมณ์ ใจเย็นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตรงกันข้ามกับคนที่มีความกังวลมีความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความวุ่นวายใจ และเป็นคนเจ้าอารมณ์ ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความมั่นคงในอารมณ์ ได้แก่ การเป็นโรคประสาท ความมั่นคงทางอารมณ์ การมีสุนทรียภาพในทางลบ (Negative Affectivity) และสุนทรียภาพ (Affect) เป็นต้น

5. ความเฉลียวฉลาด (Intellectual) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนที่มีความคิด มีวัฒนธรรม มีใจกว้าง ละเอียดมีความอยากรู้อยากเห็น ตรงกันข้ามกับคนมีใจแคบ การเป็นผู้ปฏิบัติ และมีความสนใจแคบ ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ วัฒนธรรมและความเปิดเผยต่อประสบการณ์

6. การเข้าใจในตนเอง (Focusing on Yourself) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง (Self-Awareness) รวมถึงการรู้จักควบคุมตนเอง (Self-Control) ให้เป็นผู้ที่มีวินัยในตนเอง เพื่อให้สามารถใช้ความเป็นผู้นำในการนำผู้ตามให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

7. การเข้าใจผู้อื่น (Focusing on others) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่น การเข้าใจในความแตกต่าง ๆ และความหลากหลายของผู้อื่น

8. มีทักษะ (Skills) มีความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Trait) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสม

9. มีสมรรถนะ (Competency) เกี่ยวกับการบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการบุคคลอื่น การสมรรถนะเกี่ยวกับสังคม และมีความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์

นอกจากนี้ Goleman, Boyatzis and McKee (2002) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้หรือส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดีเต็มใจ พร้อมใจยินดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการหรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ซึ่งสิ่งที่ผู้นำในปัจจุบันและในอนาคตควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้นำที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง ประกอบด้วยความสามารถที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการสร้างทีมงาน

2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล
4. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์การ
5. ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา
7. ความสามารถในการเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์

และการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

8. ความสามารถบริหารจัดการตนเอง
9. ความสามารถสร้างสัมพันธภาพในสังคม
10. ความสามารถในการจัดการอารมณ์
11. ความสามารถในการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สำหรับในประเทศไทยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องจากนักการศึกษา นักวิชาการที่ทำการศึกษเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำมีไข่เรื่องใหม่ ความจริงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสังคมทั้งประเทศในโลกตะวันออกและในโลกตะวันตกต่างๆก็ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ตลอดจนแบบแผนหรือวิธีการประพติของผู้นำที่ดี โดยจะบันทึกอยู่ในหลักปรัชญา ความเชื่อทางศาสนา ศีลธรรมจริยธรรม หรือกฎระเบียบทางสังคมต่าง ๆ การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งเป็น 3 แนวทางดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2552)

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่าง ๆ จากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อม และสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เราเรียกว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์

สมคิด บางโม (2552) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยการศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีตที่กล่าวถึงผู้นำ และลักษณะเด่นของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่าง ๆ จากธรรมดาทั่วไป จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นั้นไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะของผู้นำได้ ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะบางประการที่สามารถบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ ก็ไม่แน่ว่าบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดี อาจจะกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำนั้น มีข้อจำกัดตามที่จะได้กล่าว ดังต่อไปนี้

1.1 ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม

1.2 ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นหาทางประวัติศาสตร์ที่ไม่ได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลยังไม่ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และการวิจัยเข้ามาประยุกต์ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ

1.3 ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะต่างๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกัน ในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันออก ให้ความสนใจที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุป

เกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยสามารถยกตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้ (สัมมา วรรณิตย์, 2553)

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำแตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัดผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ ผู้นำแบบเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำเสนอความคิด และทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มโดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึงมักให้ออกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ

2.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire or Free-Rein Leader) หมายถึง ผู้นำจะจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่าง ๆ จากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ผู้นำแบบนี้จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจ

และเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างๆเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ลักษณะจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำแบบเผด็จการ	การผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
1. ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง	1. นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม	1. กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ
2. เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ	2. กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก	2. ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ
3. ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน	3. สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง	3. ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใดๆ
4. การติหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	4. ในการติหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	4. ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและ จะไม่พยายามกำกับกลุ่ม แต่อย่างไรเลย

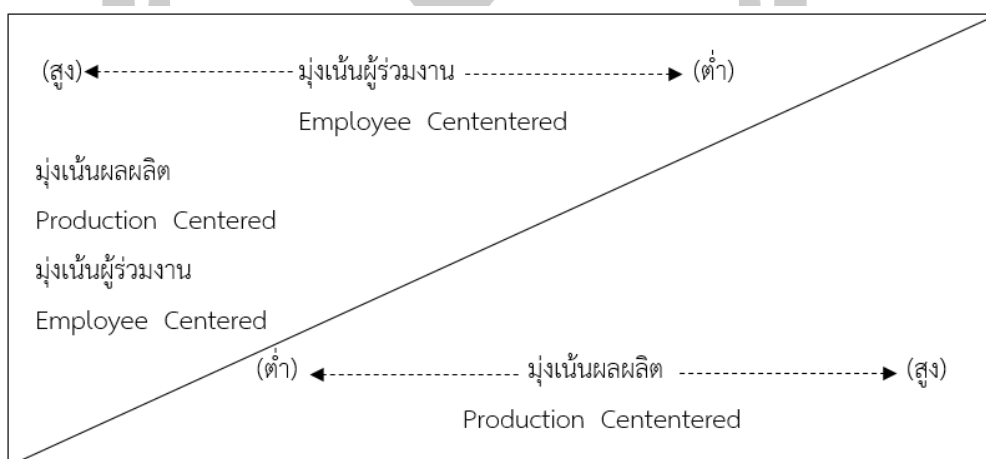
จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำจากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอ สามารถสรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่าที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็ได้บ่งถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผู้นำแต่ละลักษณะอย่างไรก็ดี การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่างๆ

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของ

ภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ (Yukl, 2010) ดังต่อไปนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก ซึ่งสามารถแสดงดังภาพประกอบ 5



ที่มา : Yukl (2010)

ภาพประกอบ 5 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

จากแบบจำลองแสดงให้เห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่สำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรมโดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้สนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด

โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำ และสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ (Yukl, 2010) ดังต่อไปนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงานแล้วชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามผู้นำ ประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงเห็นได้จากการที่เขาพิถีพิถันในการมอบหมายงานและคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

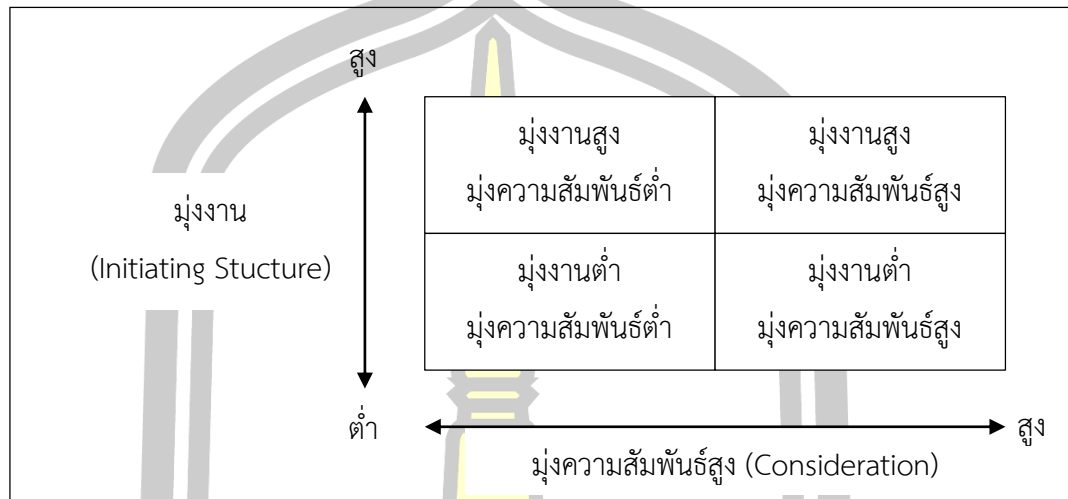
2.3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับตนเองกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความเห็นคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำ ได้ตามตาราง 3

ตาราง 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
1. เป็นกันเอง	1. วางแผน
2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2. ประสานงาน
3. ยอมรับในผู้ใต้บังคับบัญชา	3. สั่งการ
4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4. แก้ไขปัญหา
5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน	5. ระบุขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	6. ดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของรัฐโอไฮโอไม่ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราต่าง ๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะที่มุ่งโครงสร้างงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มุ่งโครงสร้างงานเพียงอย่างเดียว มุ่งความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวหรืออาจจะไม่สนใจเลยเลยทั้งสองลักษณะก็เป็นได้ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

ได้รับการยอมรับและความนิยมนจนถึงปัจจุบันจากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน” โดยสามารถแสดงเป็นภาพประกอบให้เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน (Yukl, 2010)



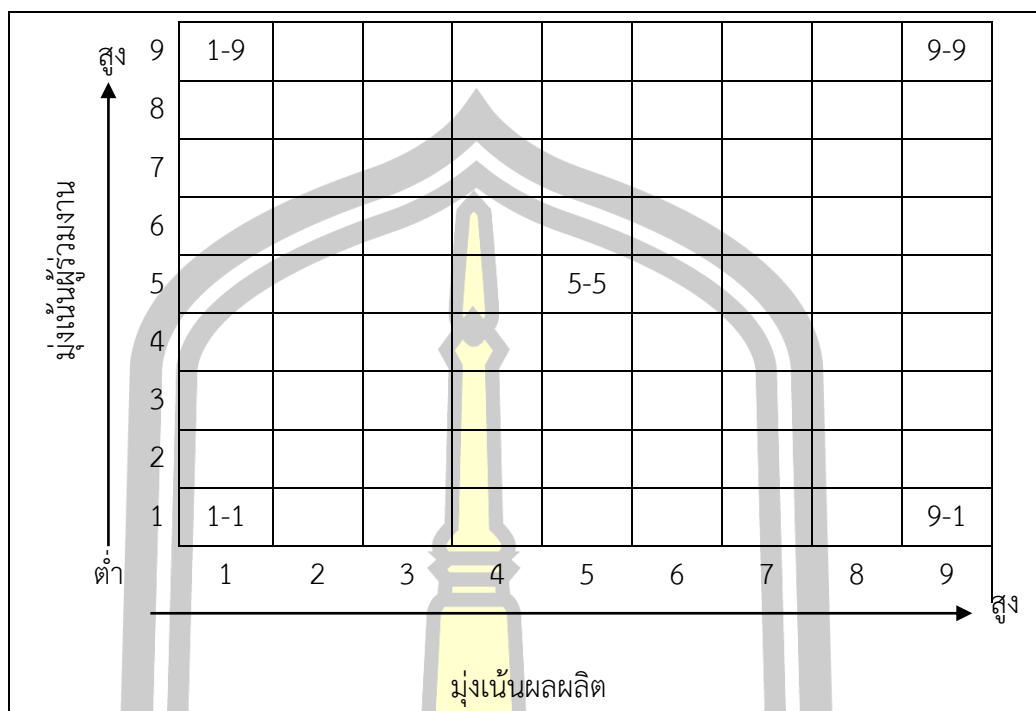
ที่มา : Yukl (2010)

ภาพประกอบ 6 แบบจำลองของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล

2.4 ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid)

ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งในบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมผู้นำ (Leadership) ซึ่งได้รับการยอมรับนำไปใช้งาน และกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอ Blake และ Mouton กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต (Concern for Production) และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for People) โดยจัดภาวะผู้นำลงบนแกนอ้างอิง ซึ่งจะแทนภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตในแกน X และภาวะผู้นำแบบมุ่งผู้ร่วมงานจะแทนในแกน Y โดยที่ทั้งสองแกนจะตั้งฉากกัน และแต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ 1 ถึง 9 เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก ซึ่งสามารถแสดงการจัดคู่อันดับได้ 5 คู่อันดับ ดังนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ



ที่มา : DuBrin (2012)

ภาพประกอบ 7 แบบจำลองตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร

จากภาพประกอบสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ตามลำดับ ดังนี้

คู่อันดับที่ 1 คือ (1, 1) หมายถึง ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leadership) หรือผู้นำที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้นำจะปล่อยปละละเลยโดยไม่ให้ความสนใจต่อทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานไม่มีการวางแผน มอบหมายงาน ติดตาม และตรวจสอบ ตลอดจนไม่สนใจต่อความเป็นไปของสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้

คู่อันดับที่ 2 คือ (9, 1) หมายถึง ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production Pusher) จะมุ่งความสนใจไปทำงานสูง โดยจะวางแผน มอบหมายงาน และควบคุมให้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะไม่ค่อยสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

คู่อันดับที่ 3 คือ (1, 9) หมายถึง ผู้นำแบบนำมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเขาในฐานะหัวหน้ากับสมาชิกในกลุ่มโดยเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคมแต่จะไม่ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำสโมสร

คู่อันดับที่ 4 คือ (9, 9) หมายถึง ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) หรือผู้นำในอุดมคติ โดยนักสร้างทีมจะให้ความสำคัญกับทั้งผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำแบบสร้างทีมจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในการถ่ายทอดกิจกรรมบริหารเพียงแต่เป็นเรื่องยากที่องค์กรหรือหน่วยงานจะมีบุคคลที่พร้อมทั้งสองด้านอยู่ในคนเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลผ่านการฝึกฝนและการพัฒนาแล้ว เขาก็จะสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำแบบอุดมคติได้

คู่อันดับที่ 5 คือ (5, 5) หมายถึง ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle-of-the road Leader) หรือผู้นำแบบปานกลาง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งจะทำให้งานในองค์กรดำเนินไปได้ในระดับหนึ่ง พร้อมทั้งหน่วยงานก็มีความสัมพันธ์กันพอสมควรแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มมีความเป็นเลิศได้โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า การอธิบายถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออกโดยสัมพันธ์กับคู่อันดับในตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารได้หลายลักษณะตามคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งอาจจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้โดยการพิจารณาจากคู่อันดับที่มีความสำคัญในการอ้างอิงและอธิบายภาวะผู้นำของบุคคลเป็น 5 คู่อันดับ จะเห็นได้ชัดเจนว่าทฤษฎีตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารได้รับความสนใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งมีการนำเอาเทคนิคตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหารไปประยุกต์ใช้งานในเชิงพาณิชย์จนมาถึงปัจจุบัน จากทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีทั้งการมุ่งเน้นผู้ร่วมงานสูงและมุ่งเน้นผลผลิตสูง จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานตลอดไป

2.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

Douglas McGregor นักบริหารและนักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนไว้ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เป็น 2 แนวทางซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งอธิบาย (DuBrin, 2012) ได้ดังนี้

2.5.1 ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่า คนส่วนใหญ่มีลักษณะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบและไม่รู้จักความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องบีบบังคับทางวัตถุ (Objects) เช่น เงินหรือสิ่งของเป็นเครื่องกระตุ้น ประกอบกับการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด

2.5.2 ทฤษฎี Y มองคนในแง่บวก และมีความเชื่อว่าโดยทั่วไปแล้วแต่ละคนจะมีลักษณะโดยธรรมชาติที่ต้องการจะทำงาน ต้องการรับผิดชอบ มีเหตุผล และรักความเจริญก้าวหน้า สามารถให้ทำงานโดยไม่ต้องควบคุมได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นแนวคิดของผู้บริหารสมัยก่อนที่มีต่อคน ที่เน้นถึงการสั่งการและการควบคุม เพราะเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานและไม่รับผิดชอบต่อส่วนงาน ส่วนทฤษฎี Y นั้นมองคนตาม

สภาพความเป็นจริงและยุติธรรม เห็นส่วนดีของคนบ้าง การใช้ทฤษฎีนี้มาเป็นหลักการบริหารคือ การสร้างโอกาสและเปิดช่องทางให้คนได้แสดงความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า แนวความคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้น การศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและ สถานการณ์มากนักแต่ในความเป็นจริงแล้วมีบางสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะเด่นเฉพาะด้าน แต่ในทางตรงกันข้ามก็มีอีกหลายสถานการณ์เช่นกันที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งจะสามารถทำให้งานที่ออกมาประสบความสำเร็จได้ใกล้เคียงกัน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำยังถูก วิจัยจนถึงความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวมและการประมวลข้อมูล ตลอดจนการไปใช้ และได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากล (Universal) และได้มีการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Study) เพื่อชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของความสอดคล้องและตรงกันข้าม

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา พบว่า จะให้ความสำคัญกับ ตัวผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำค่อนข้างสูง โดยที่ผู้ศึกษาไม่ได้ให้ความสนใจปัจจัยหรือองค์ประกอบ อื่น ๆ ตามที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่าความหมายของภาวะผู้นำนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ผู้นำอาจไม่สามารถแสดงศักยภาพได้หากขาดปัจจัย แวดล้อม ซึ่งปัจจัยแวดล้อมนี้อาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อการนำของผู้นำแต่ละคน ดังนั้น ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) จะพิจารณาถึงสถานการณ์เป็นหลักเพื่อที่ผู้นำจะสามารถ เลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้ในแต่ละสถานการณ์ตามที่จะกล่าวถึง (DuBrin, 2012) ดังต่อไปนี้

3.1 ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (Expectation and Readiness) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ เนื่องจากความคาดหวังและ ความพร้อมจะมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อการนำ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการนำจึงต้องมีการเตรียมพร้อมของสมาชิก ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา

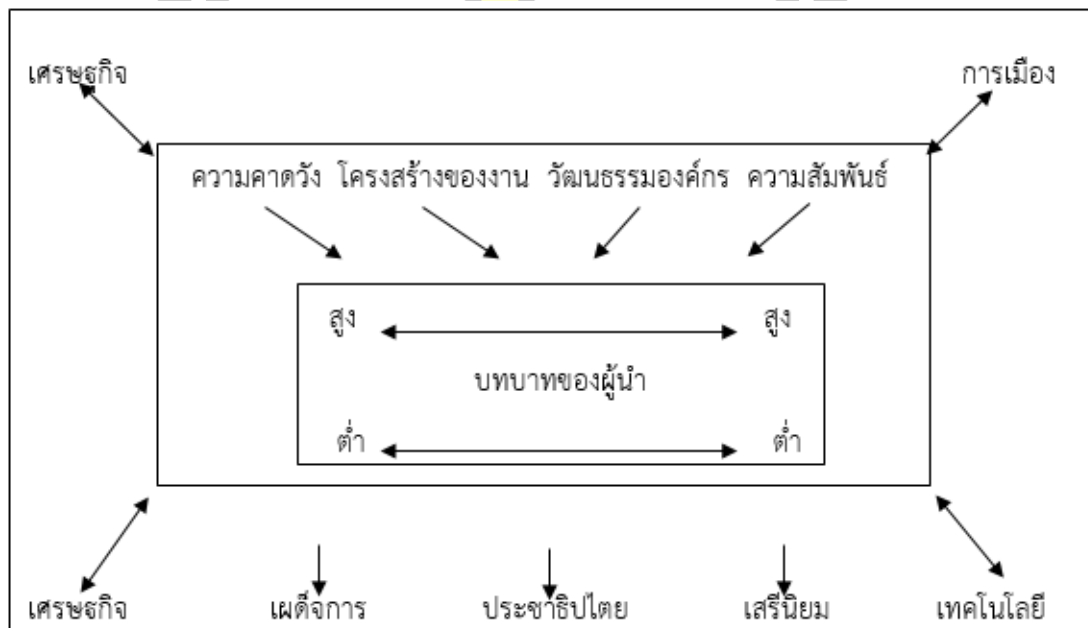
3.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความซับซ้อนและความยากหรือง่าย ของงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ ถ้างานไม่มีความซับซ้อนและสมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติ ในทางตรงกันข้ามถ้ามีความซับซ้อน และสมาชิกขาดความชำนาญ ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่คอยติดตามผลงานมากขึ้น

3.3 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นกรอบและเกณฑ์ในการ แสดงออกของสมาชิก โดยสมาชิกต้องปฏิบัติตัวสอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ สมาชิกที่อยู่ในองค์การที่เป็นอนุรักษ์นิยม (Conservative) ย่อมมีพฤติกรรมตามประเพณีนิยมที่เน้น ความมั่นคง ซึ่งแตกต่าง ๆ จากองค์การสมัยใหม่ที่ทำให้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกและความคิด สร้างสรรค์

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Follower Relationship)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากความใกล้ชิดและคุ้นเคย ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างๆ ทราบว่าอีกฝ่ายจะทำอะไรหรือมีความคาดหวังอย่างไร

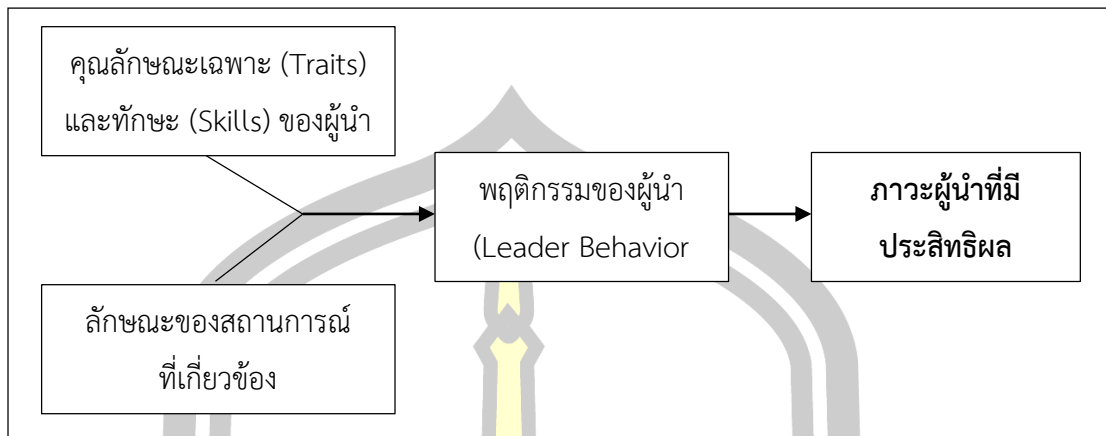
จากแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำสามารถสรุปขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ตามภาพประกอบ 8



ที่มา : DuBrin (2012)

ภาพประกอบ 8 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2008) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หรือภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่งต่อจากเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม จึงจะบริหารจัดการภายในหน่วยงานหรือองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ซึ่งสามารถอธิบายสรุปได้ตามภาพประกอบ 9



ที่มา : Hoy and Miskel (2008)

ภาพประกอบ 9 รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

3.1 ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

หากกล่าวถึงความแตกต่าง ๆ ระหว่างผู้นำกับการจัดการองค์การต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบแผนเกิดจากพฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไรตามมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบขององค์การและช่องทางในการสื่อสาร ส่วนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ คือ การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่ม ให้ความสนับสนุนแก่ผู้อื่นมีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่าลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

พหุบัณฑิต ชีเว

ตาราง 4 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ

สถานที่		1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรทาง สถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
	โครงสร้างของงาน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
	อำนาจผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
ความน่าพึงพอใจ ของสถานการณ์		น่าพึงพอใจมาก			น่าพึงพอใจปานกลาง			ไม่น่าพึงพอใจมาก	
รูปแบบของผู้นำ ที่เหมาะสมกับ สถานการณ์		ผู้นำเน้นงาน			ผู้นำเน้น ความสัมพันธ์			ผู้นำเน้นงาน	

จากตารางแสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational Demands) ของพิตเลอร์สามารถวัดได้โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นำตามตัวเลือกต่าง ๆ 1-8 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1-8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน สถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality of Leader-Member Relations) ระดับโครงสร้างของงาน (The Degree of Task Structure) และอำนาจของผู้นำ (Position Power) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพสนับสนุนผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ ระดับโครงสร้างของงานสามารถวัดได้จาก เนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าเป็นโครงสร้างของงานแข็ง จะส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ อำนาจของผู้นำสามารถวัดได้จาก

ระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น “มากหรือน้อย” หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

สรุปได้ว่า แบบจำลองของพิตเลอร์ ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่าง ๆ กัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้อย่างดี โครงสร้างของงานแข็งและอำนาจของผู้นำมีมาก จะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานอ่อนและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนี้ พิตเลอร์ยังอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ 7, 8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจระดับปานกลาง รูปแบบที่สอดคล้องคือ ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) โดยพิตเลอร์ให้เหตุผลว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก และไม่น่าพึงพอใจมากเพราะตามสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก คนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำคือ ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลาง ผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก๊งค์ ช่วยทำให้อำนาจของผู้ที่มีอำนาจเพิ่มขึ้น และแก้ไขโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนให้ดำเนินงานไปได้

3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

กรอบแนวคิดตามสถานการณ์ของพอล เฮอร์เชย์ (Paul Hersey) และเคนบลันชาร์ด (Ken Blanchard) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่าง ๆ กันตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้ (Achua and Lussier, 2013)

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2)

พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3)

พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง-สูง

4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

หากพิจารณาลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่าง ๆ กัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้าง ๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ดังรูปภาพประกอบ 10



ต่ำ ← พฤติกรรมที่เน้นงาน → สูง

ที่มา : Achua and Lussier (2013)

ภาพประกอบ 10 รูปแบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

3.3 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง

Dubrin and others (2006) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง (Contingency Leadership in the Executive Suite) จากการค้นคว้าหาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งทำโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างสภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้ 5 แนวคิด ซึ่งสรุปปัจจัยเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยปราศจากอคติเกี่ยวกับจุดแข็ง และจุดอ่อน ตลอดทั้งภารกิจขององค์กรผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะใช้วิธีการทดสอบและการออกแบบการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์ เวลาส่วนใหญ่ของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เวลาร้อยถึง 80% กับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และแนวโน้มตลาด ผู้บริหารระดับสูงควรใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งความสำคัญที่เทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งจะต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์

2. แนวคิดด้านมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Human Asset Approach) ผู้บริหารระดับสูงและคณะผู้ทำงานต้องจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงจะใช้วิธีนี้ โดยเชื่อว่าการสร้างกลยุทธ์ด้านมนุษย์ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญซึ่งจะทำได้โดยการบริหารให้บุคคลเกิดการเติบโตและพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาทั้งหมดของเขาในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนงานอาชีพ เป้าหมายที่สำคัญของแนวคิดด้านมนุษย์เป็นสินทรัพย์ คือ การพัฒนาหน่วยธุรกิจนี้

3. แนวคิดความเชี่ยวชาญ (Expertise Approach) ความเชื่อที่ว่าความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือการเลือกและการเผยแพร่ที่องค์กรในสาขาที่เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เปรียบเทียบการแข่งขันจะมีการอุทิศเวลาทำงานส่วนใหญ่ให้แก่กิจกรรมด้านความเชี่ยวชาญโดยจะการอุปถัมภ์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในความเชี่ยวชาญนี้ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้คือการวิจัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ

4. แนวคิดการสกัดกัน (Box approach) แนวคิดนี้จะเกิดขึ้นด้วยการสร้างการสื่อสาร และการดูแลด้วยการควบคุมอย่างใกล้ชิด การควบคุมมีหลายรูปแบบ รวมถึงการตรวจสอบด้านการเงิน การสร้างกฎเกณฑ์ วิธีการดำเนินงาน การสร้างคุณค่าสำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงซึ่งใช้แนวคิดการสกัดกัน (Box Approach) จะอุทิศเวลาทำงานเป็นจำนวนมากเพื่อพิจารณาสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และยังใช้เวลาเพื่อให้รางวัลกับพนักงานซึ่งมีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานการควบคุม ปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญคือความพอใจแก่พนักงานและลูกค้า

5. แนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Approach) ผู้บริหารระดับสูงถือว่าเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของเขาคือการสร้างสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความไม่สงบระยะสั้น เช่น ความกังวล การสับสนและมีผลต่อการเงินด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่มีแนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาสูงถึง 75% ของเวลาของเขาในการพูด ประชุม และใช้รูปแบบอื่น ๆ ของการสื่อสารเพื่อกระตุ้นสมาชิกให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง จะมีการพบปะเป็นประจำกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อเป็นการประกาศแนวทางการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับความยากลำบากที่เกิดขึ้น และจะทำการเปลี่ยนแปลงทันทีที่สามารถทำได้

3.4 แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

ปัจจุบันการศึกษาเรื่องนำและภาวะผู้นำพัฒนาไปกว่าในอดีตมาก เนื่องจากทั้งนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ล้วนเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำในอนาคต ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้และความสามารถในการ

บริหารงานปัจจุบัน แต่ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถปรับเปลี่ยนตนเองและกลุ่มให้ดำเนินงานอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ได้ประกอบกับสมาชิกในกลุ่มที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาก และซับซ้อนขึ้น ทำให้การใช้ภาวะผู้นำตามกรอบความคิด (Framework) หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) แบบเดิมขาดความสมบูรณ์และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาทำให้มีผู้ศึกษาและพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยมีแนวความคิดที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2556 และจตุพร สังฆวรรณ, 2557)

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transactional and Transformational Leadership) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำจะกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามต้องการในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ตามสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เขาก็จะได้รับรางวัลโดยรางวัลอาจจะเป็นผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมหรือความพอใจของบุคคล

1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป คือ ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมายชี้แนะ และส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถและเห็นความสำคัญของเป้าหมาย และปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจของตนเอง จนผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการได้

2. ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership)

เป็นการศึกษาผู้นำบางคนที่มีคุณลักษณะพิเศษ หรือเสน่ห์ (charisma) ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สร้างการยอมรับ ทำให้สามารถตั้งเป้าหมาย โน้มน้าว และดึงดูดใจให้สมาชิกมุ่งสู่เป้าหมายด้วยความเต็มใจตัวอย่างเช่นประธานาธิบดี John F. Kennedy กับศรัทธาของชาวอเมริกัน และวิสัยทัศน์ในการส่งมนุษย์อวกาศไปดวงจันทร์ ซึ่งทุกคนต่างให้ความร่วมมือ ถึงแม้ Kennedy จะถูกลอบสังหารก่อนที่จะอเมริกาสามารถส่งยาน Apollo 11 ไปดวงจันทร์ได้สำเร็จ

นอกจากนี้ Blanchard (2004) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อพิจารณาจากกระแสโลกในปัจจุบันซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง

Golema, Boyatzis and McKee (2013) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่นยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่น ๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในด้านการนำต่าง ๆ วัฒนธรรม (Cross Culture) การศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำยุคใหม่ได้กล่าวถึงทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำระดับนานาชาติ (Global Leadership) จากแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นและยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่องไปในอนาคตของช่วงศตวรรษที่ 21 โดยแนวโน้มด้านภาวะผู้นำในอนาคตที่คาดหมายสามารถสรุปได้ในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและภาวะผู้นำในอนาคต

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ
1. ด้านโครงสร้าง (Structure)	1. องค์กรแบบแนวราบ รูปแบบโครงสร้างใหม่ และเน้นการใช้ทีมงาน
2. องค์ประกอบของ ประชากร (Demographic)	2. ผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่ เน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย
3. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)	3. มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ช่องว่างระหว่างพนักงาน สูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น
4. จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New Work Ethic)	4. ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างๆและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม
5. การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and Knowledge)	5. เผชิญกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture) มากขึ้น มีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น
6. เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and Access to Information)	6. ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างๆชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ต้องสนใจจับติดกระแสโลก (Global Issues) อยู่เสมอ

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์การและผู้นำ
7. เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on Flexibility)	7. ความรักดีต่อองค์การลดลง มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น
8. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-Paced Change)	8. ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีชีวิตของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น
	9. บุคลากรที่ทำงานเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
	10. ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่ทรงความรู้
	11. เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว สารสนเทศเพิ่มปริมาณขึ้น อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก เกิดวิธีใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน
	12. ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ
	13. ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change)

จากตารางสรุปได้ว่า ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการ (Service Mentality) ต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเริ่มก่อนที่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเจตคติบริการแก่ลูกน้องของตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคคลอื่น และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอีกทอดหนึ่ง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (Powerful Bosses) ของตนลงในการยึดแนวคิดการมีน้ำใจบริการนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเน้นค่านิยมด้านการมีความซื่อสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity and Honesty) ต่อผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวเป็นสำคัญ ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global Perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลากหลายวัฒนธรรมมีความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และผู้เกี่ยวข้องกับองค์การเพิ่ม

มากขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจและสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม รู้จักละเว้นการแสดงเจตคติแบบการลงความเห็นตัดสินใด ๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ใช้การติดต่อเรียนรู้โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ

แนวคิดหลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำพลังร่วม

1. ความหมายของภาวะผู้นำพลังร่วม

คำนี้เดิมนิยมใช้ในขบวนการสังคมนิยม หมายถึงการนำโดยคณะบุคคลซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกทั้งหมด เพื่อใช้ปัญญารวมหมู่ให้ดีที่สุด เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทุกคน เช่น ในพรรคคอมมิวนิสต์ มักจะถูกกำหนดนโยบายและบริหารโดยกรมการเมือง (POLITBUREAU) ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูงเพียงไม่กี่คน ถัดมาก็มีคณะกรรมการกลางพรรค ซึ่งมีผู้นำระดับสูงและสูงรองลงมาจำนวนหนึ่ง มีสภาหรือสมาชิกตัวแทนจากภูมิภาคและสาขาหน่วยต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนทั่วทั้งประเทศในทางทฤษฎี ถือว่าการนำรวมหมู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบประชาธิปไตยของประชาชนในประเทศสังคมนิยม ที่มีการรับฟังเสียงจากประชาชนข้างล่าง สะท้อนขึ้นมาตามลำดับ และหมู่คณะผู้นำวางนโยบายตัดสินใจร่วมกัน แต่ในทางปฏิบัติ พรรคคอมมิวนิสต์ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะที่ได้มีอำนาจเป็นรัฐบาลแล้ว บางครั้งเลขาธิการพรรคคอมมิวนิสต์และคนสนิทของเขามักมีอำนาจในการนำมากกว่าที่จะเป็นการนำแบบรวมหมู่แบบรับฟังเสียงสะท้อนจากคนข้างล่างอย่างเป็นประชาธิปไตยจริง ๆ

ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) ได้ถูกนำมาใช้ในความหมายใหม่ โดยเฉพาะในงานพัฒนาองค์กร และงานพัฒนาชุมชนในหลายประเทศ ที่สมาชิกเน้นเรื่องการนำอย่างเป็นประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มากกว่าการนำโดยคน ๆ เดียว บางครั้งใช้คำว่า Share Leadership หรือใช้คำอื่น ๆ เช่น Co-Management, Team Synergy, Group Mind, Co-Intelligence ความหมายของคำว่า Collective Leadership ที่คนนอกประเทศสังคมนิยมใช้กัน ออกจะหลวม ๆ และแล้วแต่ต่างกลุ่มต่างคนต่างตีความ แนวคิดส่วนที่คล้าย ๆ กัน คือ ประชาชนในกลุ่ม องค์กร ชุมชน ควรจะได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้ พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็น ตัดสินใจในเรื่องที่เป็นกิจกรรมของส่วนรวม/มีผลกระทบต่อส่วนรวมมากขึ้น ทั้งเพื่อที่ส่วนรวมจะได้แนวคิดที่ดีของปัญญาแบบพลังร่วมหมู่ (Collective Intelligence) และเพื่อให้สมาชิกทุกคนได้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลงมือทำงานอย่างมีจิตสำนึก เอาการเอางาน ทำให้การทำงานเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม องค์กร ชุมชน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันมีหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมาก หลายหลักสูตรยกระดับจากการอบรมแบบ

เลคเชอร์เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ บางหลักสูตรขยายขอบเขตกระบวนการเรียนรู้ออกไปมากกว่าห้องเรียน น้อยหลักสูตรที่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และที่น้อยมากที่สุดคือหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะการนำแบบสร้างพลังร่วม (Collective Leadership) นั่นคือเน้นไปที่ภาวะการนำร่วม

แนวคิดการศึกษาที่เน้นการสร้างองค์ความรู้และผู้นำเฉพาะทางไม่อาจตอบสนองต่อวิกฤติปัญหาในโลกแห่งความซับซ้อนหลากหลายในปัจจุบันได้ ภาวะการนำเดี่ยวตามทฤษฎีวิบุรุษจึงไม่สอดคล้องกับภาวะการนำปัจจุบันอีกต่อไป ภาวะการสร้างพลังร่วมจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในหลายแวดวง ผู้นำเดี่ยวหลายคนมีความอึดอัดไม่สบายใจสูงเมื่อต้องทำงานที่ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือจากหลายภาคส่วน หลายครั้งที่ขาดความผ่อนคลายหย่อนกระทั่งไปจนถึงเข้าใจว่าหลักการเชิงคุณค่าในโลกนี้มีอยู่เพียงชุดเดียว ในที่สุดก็ขอแยกตัวออกไปทำงานแบบปัจเจกเดี่ยวเหมือนเดิม แต่ก็ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้มากในโลกที่เปลี่ยนแปลงล่วงหน้าเราไปเสียแล้ว ภาวะการสร้างพลังร่วมนั้นต้องมีการทำงานกับตัวตนแบบปัจเจกเชิงเดี่ยวค่อนข้างมาก ปัจเจกที่ที่อึดตาดำตนสูง มุ่งความเป็นเลิศอย่างไม่ให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าการดำรงอยู่และความสำคัญของผู้อื่นเท่ากับตนเอง ย่อมเป็นผู้ปราศจากมิตรไมตรี เมื่อปราศจากมิตรก็ย่อมมีโอกาสได้ยินเสียงจากกัลยาณมิตรน้อยลง ปัญญาเดี่ยวก็ลดคุณภาพลง ขณะเดียวกันนั้นเองความเป็นเลิศของภาวะการนำในปัจเจกแต่ละคนก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในกลุ่มเครือข่ายของผู้ปราศจากมุกุติจิต กัลยาณมิตรผู้มีใจสูงย่อมยินดีในความสุขและโชคของผู้อื่น และยินดีเกื้อกูลให้คนคนหนึ่งเข้าถึงศักยภาพที่ดีที่สุดที่เขาจะมีได้ ผู้นำเดี่ยวจึงเกิดขึ้นได้ในผู้นำกลุ่ม และกลุ่มผู้นำที่มีจิตใจเสมอกันก็สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผุดบังเกิด นั่นคือ ทรงพลังกว่าเดิม มีประสิทธิภาพกว่าเดิม

การพัฒนาภาวะการสร้างพลังร่วมจึงมุ่งไปที่การฝึกฝนลดอึดตาดำตนให้เจ็บปวดน้อยลง คาดหวังน้อยลง เมื่อสิ่งที่เราประสงค์ไม่เป็นไปตามปรารถนาภายใต้การทำงานร่วมกันในกลุ่ม ส่วนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมก็ต้องออกแบบกระบวนการทำงานโดยเฉพาะการตัดสินใจ รวมทั้งเรื่องทิศทาง การใช้ทรัพยากร ฯลฯ ให้อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมมากขึ้น นั่นคือ การฟังให้มากขึ้นจะทำให้ได้ยิน และเมื่อมีคนฟัง ความหลากหลายที่เป็นโจทย์ร่วมกันและความขัดแย้งเชิงคุณค่าในแนวคิดก็จะมีพื้นที่ของการปรากฏตัว แนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะถูกเปรียบเทียบวิพากษ์วิจารณ์อย่างรอบด้านก่อนที่จะมีการตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน (Jitwiwat, 2016)

ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) เป็นทฤษฎีและวิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของการนำแบบร่วมมือข้ามกลุ่มหรือข้ามองค์การ เพื่อผลประโยชน์ต่อส่วนรวมร่วมกัน แนวคิดนี้เกิดขึ้นในทศวรรษ 1990 เพื่อตอบสนองการเติบโตของการเป็นพันธมิตรใน

เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliances) ระหว่างองค์กร ธุรกิจ และการก่อตัวของความเป็นหุ้นส่วน ระยะยาวระหว่างภาคธุรกิจเอกชนกับภาคสาธารณชน เพื่อสร้างโครงสร้างทางเศรษฐกิจสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวม ได้แก่ การสร้างเครือข่ายซัพพลายสินค้าบริการระดับโลก การร่วมมือทางโลกออนไลน์ การร่วมมือทางการเมืองระหว่างรัฐเพื่อแก้ปัญหาในระดับโลก คือ วิกฤติเศรษฐกิจถดถอย ภาวะโลกร้อน การก่อการร้ายสากล การร่วมมือพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาชุมชน เป็นต้น (Rubin, 2002)

การร่วมมือข้ามกลุ่มข้ามองค์กร นั้นต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่ไม่สามารถกำหนดเป็นระบบที่เป็นทางการได้ แต่ต้องการเครือข่ายของการติดต่อสัมพันธ์แบบบุคคลต่อบุคคล (Interpersonal Connections) ที่เข้มข้น ต้องการผู้นำที่เรียนรู้ที่จะร่วมมือแบ่งปันการควบคุม และไว้วางใจหุ้นส่วน แม้ว่าจะมีวิธีคิด วิธีทำงานที่แตกต่างกัน ผู้นำแบบรวมพลังเป็นกระบวนการความร่วมมือ เอื้ออำนวยต่อการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถจัดการกับปัญหาความคับข้องใจ การจัดการความขัดแย้งได้อย่างอดทน ผู้นำแบบรวมพลัง จะสร้างความร่วมมือช่วยเหลือทีมงานที่มีความแตกต่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของเป้าประสงค์ร่วมกัน Wenger and Snyder (2001) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง การกำหนดชุมชนของการปฏิบัติที่เป็นกลุ่มคนผูกพันตามความเชี่ยวชาญร่วมกันและร่วมกันเพื่อแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์ วิธีการเพื่อที่จะแก้ปัญหาขององค์กร ชุมชนของการปฏิบัติในการช่วยเหลือองค์กร โดยการสร้างกลยุทธ์การสร้างบรรทัดใหม่ของธุรกิจ แก้ปัญหาส่งเสริม การแพร่กระจายของการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้รักษาความสามารถที่สูงขององค์กร Marks and Printy (2003) ; Rubin and Futrell (2009) ; Wahlstrom and others (2001) ; Wepner (2011) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นสิ่งสำคัญ แต่สำหรับผู้บริหารและคนอื่น ๆ ที่จะเข้าใจว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การทำงานตามการมอบหมายงานโดยผู้นำ หรือระดับลดหลั่นการปกครองของการบริหาร แต่หากกลุ่มผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกับหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุร่วมกันเป้าหมาย จะบังเกิดความร่วมมือในวงกว้าง

Miller and Rowan (2006) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง การจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการแบบลำดับชั้นของการควบคุมที่จะเข้าด้วยกัน ไม่เพียงแต่ระดับการบังคับบัญชาของผู้บริหารเท่านั้น การตัดสินใจขององค์กร ยังรวมถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นว่าเป็นใคร มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในสายการดำเนินงานขององค์กร แต่เน้นการจัดการในการเป็นผู้นำ

Kohm and Nace (2009) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง ที่ผู้นำสนับสนุนวัฒนธรรมของความร่วมมือตั้งใจและความรับผิดชอบสำหรับการกำหนด

เป้าหมายจากตัวเองที่จะทำงานกับคนอื่น ๆ จะได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำเหล่านี้จะส่งเสริมครู ความพยายามที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปรับปรุงการสอน การปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อนอง การตัดสินใจร่วมกัน ความคิดกับเพื่อนร่วมงาน และประเมินความคิดใหม่ตามเป้าหมายร่วมกัน

Wepner (2011) ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนอีกอย่างคือ ความสำคัญของการเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ในหลายแง่มุมและความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำจะใช้ความมุ่งมั่นที่จะสร้างและบ่มเพาะความสัมพันธ์ สร้างความร่วมมือกับสมาชิกของโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนกับชุมชนด้วยการใช้ความพยายามร่วมกันให้สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ

Leithwood and Louis (2012) ได้สร้างความเป็นผู้นำของโรงเรียนด้วยความทะเยอทะยานเพื่อให้ได้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลา 5 ปี สามารถพัฒนาผู้นำกลุ่มซึ่งได้นิยามความหมาย ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง อิทธิพลขององค์การและสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสียต้องออกแรงในการตัดสินใจในโรงเรียนของพวกเขา

O'Connor, Anthony-Stevens and Gonzalez (2004) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) ว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน โดยเฉพาะการแบ่งปันความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องบำรุงและรักษาวัฒนธรรมโรงเรียน ส่งเสริมความร่วมมือ ดังนั้นในสภาพแวดล้อมของความร่วมมือเพื่อความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ไปในทางบวก

Francis and other (2014) ได้เสนอไว้ใน Collective Leadership Measurement for the U.S. Army สิ่งที่สำคัญที่ผู้นำแบบสร้างพลังร่วม (Key Collective Leadership Constructs) ต้องสร้างออกมาจากกระบวนการภาวะผู้นำและทีมงาน พื้นฐานของผู้นำทีมคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและทีมงาน รวมทั้งพฤติกรรมที่ส่งผลในการแลกเปลี่ยนโครงสร้างเหล่านี้มักจะถูกมองว่าเป็นความสำคัญจากการแบ่งปัน แจกจ่าย หรือกลุ่มผู้นำกับผู้นำและสมาชิกในทีมของเขา

Michael and other (2014) ได้เสนอไว้ใน Developing collective leadership for health care ว่า Collective Leadership หมายถึง กระบวนการพลวัต (Dynamic) ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสำเร็จให้กลุ่มหรือองค์การหรือทั้งสองอย่าง

Monica Brinkerhoff, Albert Murrieta, and Cassandra O'Neill (2015) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) เป็นการสร้างรางวัลที่ดีที่สุดของการสร้างทีม ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วม มีโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจร่วมกันระบุ

และสร้างจุดแข็งของทีม มีการหมุนเปลี่ยนบทบาทร่วมกันเพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถเป็นผู้นำทีมได้ สร้างพลังร่วมมากกว่าการแยกส่วนกันทำ เพื่อที่จะสร้างคุณภาพที่ดีขององค์การ

Petra Kuenkel and Kristiane Schaefer (2016) ได้เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วม ไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเปลี่ยนแปลง (Future Possibilities) 2) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) 3) นวัตกรรม (Innovation) 4) การหมุนเวียนความสัมพันธ์ในผู้นำ (Rotating and Humanity) 5) ปัญญารวมหมู่ (Collective Intelligence) 6) สร้างพลังร่วมมากกว่าการแยกส่วนกันทำ (Wholeness)

Douglas and Emily Truelove (2011) ได้ศึกษาในกลุ่มของ บริษัทที่มีประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีดมนและช่วงมีความเจริญรุ่งเรือง และค้นพบว่า 7 องค์ประกอบสำคัญในการสร้างพลังร่วมขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Targets and Milestones) 3) การตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) 4) กลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญ (Strategic and Operational Priorities) 5) ความผูกพันในองค์การ (Brand Promise) 6) ค่านิยมหลัก (Core values) 7) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors)

Wikipedia (2017) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) หมายถึง ผู้นำร่วมกันเป็นวิธีการอธิบายการกระจายอำนาจภายในโครงสร้างขององค์การก็ถือว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในการปกครองของพรรคคอมมิวนิสต์ทั้งภายในและภายนอกของรัฐสังคมนิยม ผู้นำร่วมกันอยู่ในขณะนี้ยังถูกใช้เป็นคำที่เป็นรูปแบบของความคิดการจัดการขององค์การ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2560) กล่าวว่า ลักษณะของ “Collective Leadership” คือ ภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนใดคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำโดยขึ้นกับธรรมชาติของงานหรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ (บริษัท) ปรากฏการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การเล่นดนตรีแจ๊ซ ทีมฟุตบอล ทีมกีฬาต่าง ๆ เราพบว่าการทำงานเป็นทีม ของคนเก่งมาก ๆ หลาย ๆ คน ที่ได้จำเป็นต้องมีโครงสร้างทีม ชับซ้อน เพียงแค่ต้องมาทำงานร่วมกันเนื่องจากตัวเนื้องานนั้น ๆ

พรธนิภา โสทธิพันธ์ (2558) กล่าวว่า สำหรับเราให้คำจำกัดความ Collective Leadership ยาก แต่มันแฝงอยู่ในตัวมนุษย์อยู่แล้ว มนุษย์อยู่โดด ๆ ไม่ได้โดยธรรมชาติ เพียงแต่อาจจะมีพลังของความรู้ เปิดช่องทางให้รับรู้ แล้วมันจะเกี่ยวร้อยกันโดยอัตโนมัติ ที่จริงพ่อแม่ปู่ย่าตายายเราก็สอนถึงความเป็น Collective ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่แล้ว แม้แต่เรื่องทำนาที่จะต้องช่วยกันลงแขกหรือแม้แต่ชาวบ้านบางระจันก็เป็นบทเรียนสอนใจเรายามบ้านเมืองคับขันใช้ไหมคนเล็ก ๆ มีพลังที่ยิ่งใหญ่อยู่แล้ว

สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล และอุสา สุทธิสาคร (2558) กล่าวว่า ภาวะผู้นำพลังร่วม ไม่ได้เน้นบทบาทโดยตรงของผู้นำแต่เพียงคนเดียวที่มีผลต่อการทำงาน แต่เน้นถึงการทำหน้าที่ของผู้ผ่านปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม รวมทั้งการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้นำให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบผลงานของกลุ่มจึงไม่ได้เกิดจากการมอบหมายงานให้โดยเฉพาะผู้ใดผู้หนึ่งในกลุ่ม แต่เป็นผลงานที่เกิดจากกระบวนการ (Process) ของกลุ่ม ทีมหรือชุมชน รวมถึงมีการขับเคลื่อนภายในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ด้วย นั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำพลังร่วม ได้เปลี่ยนมุมมองที่มีต่อผู้นำในความหมายเดิมโดยสิ้นเชิง จากการเน้นบทบาทที่ตัวผู้นำไปเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่จะร่วมกันนำทีมโดยการรับผิดชอบร่วมกัน

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (2559) กล่าวถึงภาวะผู้นำพลังร่วม หมายถึง การสานพลังของผู้นำเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว พัฒนาภาวะผู้นำในทุก ๆ ระดับ และพัฒนาไปสู่การนำที่มีศักยภาพ ด้วยการมองเห็นระบบที่ใหญ่กว่า เป็นโค้ช เป็นผู้รับใช้ นำไปสู่การร่วมสร้างอนาคต (Co-creating the future) แทนที่จะเป็นการตามแก้ปัญหา

ชาติรี เจริญศิริ (2559) กล่าวถึงภาวะผู้นำพลังร่วม หมายถึง รูปแบบการจัดการที่มีสามองค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบการภาวะการนำ องค์ประกอบด้านการเสริมพลัง (โดยให้โอกาสเข้าถึงทรัพยากร และมีส่วนร่วมตัดสินใจ) และองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยภาวะการนำแบบสร้างพลังร่วม หรือ Collective Leadership จะต้องขยับจาก กรอบคิดเรื่อง “ฉัน” เป็น “ฉัน และ เรา” โดยสังสรรค์ความไว้วางใจ แล้วร่วมกันออกแบบเป้าประสงค์ร่วมกัน จากนั้นให้จึงลงมือทำร่วมกัน หรือทำอย่างเกื้อหนุนกันจนเป็นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันก็จะเกิดพลังแห่งการนำแบบร่วมกัน

อริศรา เล็กสรรเสริญ และพชชนัน นิรมิตไชยพันธ์ (2559) กล่าวถึงภาวะผู้นำพลังร่วม หมายถึง การเป็นผู้นำที่ลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนของผู้นำและทีม ผู้นำต้องมุ่งสร้างการสื่อสาร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจมากกว่าเผด็จการ และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองและผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ

โดยสรุป ภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำในการสร้างความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ ไม่ใช่ผู้ควบคุม มีวิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลักดันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ (บริบท) ซึ่งมีการเชื่อมโยง (Connect) สานพลัง

(Synergy) เปลี่ยนกรอบวิธีคิดจาก “ฉัน” เป็น “ฉัน และ เรา” บนพื้นฐานความไว้วางใจ การตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบร่วมกัน การเปลี่ยนแปลง และการสร้างทีมงาน เพื่อผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำพลังร่วม

ภาวะผู้นำพลังร่วมมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการสร้างและพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกที่เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็ว ต่อเนื่องทุกวัน นักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญคือ การพัฒนาทักษะด้านการนำร่วม (Collective) ให้แก่ผู้นำเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยในยุคปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่ไม่สามารถกำหนดโดยระบบที่เป็นทางการได้ แต่ต้องการเครือข่ายของการติดต่อสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคล (Interpersonal Connections) ที่เข้มข้น ต้องการผู้นำที่เรียนรู้ถึงการร่วมมือ การควบคุมและการไว้วางใจหุ้นส่วน แม้ว่าจะมีวิธีคิด วิธีทำงานที่แตกต่างกัน (วิทยากร เชียงกุล, 2553)

ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่ง แต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ ปรากฏการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การเล่นดนตรีแจ๊ซ ทีมฟุตบอล ทีมกีฬาต่าง ๆ ภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) นี้เป็นภาวะที่พบในการบริหารเชิงเครือข่ายนั้นด้วย และบางทีก็พบในกลุ่มคนที่เป็นทีมที่เหนียวแน่นกัน มากกว่าเป็นเพียงเครือข่าย จนแทบไม่ต้องมีผู้ประสานงาน มีแต่คนรับผิดชอบเรื่องอะไรแต่ละเรื่อง ขณะทำงานในเนื้องานหนึ่ง คนหนึ่งก็เป็นคนนำเพราะอาจจะถนัดในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าเพื่อน แต่ในอีกเนื้องานหนึ่งให้อีกคนเป็นคนนำเพราะเชี่ยวชาญกว่า การทำงานแบบนี้เป็นทีมที่สมาชิกรู้สึกเท่าเทียมกันจริง ๆ เคารพซึ่งกันและกันด้วยความสามารถแท้จริงของพวกเขา ผลที่ได้คือผลงานที่ล้นไหลไปได้กับสถานการณ์ ผลัดกันรับผิดชอบ สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งงาม ๆ ได้จากความสามารถแต่ละคน และบางครั้งเกิดจากความคิดประสานของแต่ละความคิดกัน เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง คือแทนที่จะมี “ผู้นำเชิงหัวหน้า” กลับเป็น “ผู้ประสานงาน” ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลส่งต่อข้อมูลให้กับทีมเท่านั้น งานควรจะดำเนินไปทางไหนเป็นเรื่องของทุกคน ที่จะช่วยกันคิดช่วยกันทำให้เกิดขึ้น การทำงานแบบเครือข่ายนั้นจึงสามารถทำงานเชื่อมต่อได้อย่างหลวม ๆ สบาย ๆ เหมาะกับการเชื่อมต่อหลายองค์กร เข้าด้วยกัน (อัมพิกา ศิริสุวัฒน์, 2559)

ซึ่งในทฤษฎี “ฝูงห่าน” ได้กล่าวถึงการผลัดกันนำ ผลัดกันตาม เป็นกฎเกณฑ์ทางธรรมชาติ ได้มอบปรัชญาและการดำรงชีวิตที่ละเอียดอ่อนและมหัศจรรย์ไว้ให้มนุษย์เสมอ ไม่ว่าจะเป็นวงจรรขึ้น-ลงของพระอาทิตย์ ที่แสดงถึงโอกาสในการแสดงประโยชน์ของคนเราว่ามีทั้งขาขึ้นและขาลง ไม่มีใครรักษา อำนาจ และกอดความก้าวหน้า เอาไว้กับตัวเองได้ตลอดเวลา การทำงานทุกอย่างรวมถึงการกระทำต้องรู้จัก “จังหวะ” “เวลา” และ “โอกาส” รวมไปถึงการยอมรับความสามารถของตนเอง ไปจนถึงปรัชญาอดภูเขา ยิ่งสูงยิ่งหนาว ที่สอนให้คนเราพึงระวังเมื่อก้าวขึ้นไปยืนอยู่บนตำแหน่ง “ยอดภูเขา” ที่สูงและลมแรง หลักการบินของฝูงห่านไซบีเรียเป็นหนึ่งในต้นแบบที่ถูกนำไปปรับใช้เป็นจิตวิทยาองค์กรการ โดย โพรเฟสเซอร์ ดร. ลีโอนาร์ด โยง นักจิตวิทยา และวิทยาการชื่อดังชาวมาเลเซีย จากสถาบัน IITD โดยหยิบมาสร้าง “ทฤษฎีผู้นำ” โดยเรียนรู้วิธีการบินของฝูงห่าน ซึ่งแสดงถึงการทำงานเป็นทีม หลักการบินของห่านไซบีเรียสอนถึงการทำงานเป็นทีม และสอนวิธีการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ อย่างยุติธรรม หน่วยงานที่ต้องการความอยู่รอดและพัฒนาขององค์กร ในยามที่ทรัพยากรมีอยู่จำกัดจำเป็นต้องมีร่วมแรงร่วมใจบินกันไปเป็นกลุ่ม ซึ่งจะทำให้องค์กร นั้นสามารถพัฒนาศักยภาพ ภายใต้ขีดความสามารถที่มี โดยที่ทุกฝ่ายต่างก็พอใจ ไม่เกิดความขัดแย้งและยังได้รับการพัฒนาความสามารถในตัวเองอยู่ตลอดเวลา ข้อเท็จจริง ห่านทุกตัวมีวิธีการบินที่กางปีกเป็นรูปตัว V ห่านที่เป็นจ่าฝูง จะบิน นำ ห่านตัวอื่น ๆ เพื่อ “ต้านกระแสลม” ลดแรงกระแทกจากลมที่พัดเข้ามาตลอดระยะเวลาการบิน จากการพิสูจน์พบว่า การบินไปพร้อม ๆ กันเป็นกลุ่มก่อรูปตัว V อย่างพร้อมเพรียงกัน ห่านที่เป็นจ่าฝูงจะช่วยเหลือสามารถช่วยต้านลดแรงกระแทกและลดความเร็วที่ลมจะเข้ามาปะทะห่านตัวอื่น ๆ ที่บินถัดกันไปเป็นลำดับมากกว่าที่ห่านตัวใดตัวหนึ่งจะบินกันอย่างกระจัดกระจายหรือบินไปตัวเดียวหรือบินเดี่ยว ๆ บทเรียนจากการบินกางปีกเป็นรูปตัว V ของฝูงห่านแสดงถึงการออกแรงอย่างเต็มที่ของ “ห่านจ่าฝูง” รวมถึงทำงานกันเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่สมาชิกในทีมต้องมีการรับรู้ทิศทางการบินอย่างพร้อมเพรียงกันว่า ณ ขณะนี้การบินกันเป็นกลุ่มจะมีความเร็วเท่าไร และมีทิศทางการบินอย่างไร ผู้บริหารจึงควรสื่อสารเป้าหมายในการทำงานและมีการสื่อสารกำกับผู้ร่วมงานในทีมงานให้ทุกคนอยู่ตลอดเวลาว่าขณะนี้อยู่ในระยะบินช้า บินเร็ว บินสูง บินต่ำ จะทำให้เกิดความเข้าใจใน ทิศทาง การทำงาน (Direction) และเกิดความเข้าใจกำหนดบทบาทช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ข้อเท็จจริง เมื่อมีห่านตัวใดตัวหนึ่งในฝูงรู้สึกเหนื่อยหรือบินด้วยความเร็วที่ต่ำลง จากระดับการบินปกติ แรงต้านจากกระแสลมจะเกิดขึ้น ทางออกคือเคลื่อนย้าย “ห่านตัวนั้น” ไปบิน พยุงตัว หรือพักผ่อนอยู่ด้านหลังของแถว ซึ่งใช้กำลังและแรงในการบินน้อยกว่าการบินของห่านในตำแหน่งอื่น ๆ ส่วนห่านตัวอื่น ๆ ที่ยังแข็งแรง ควรถูกขับเคลื่อนมาบินในตำแหน่ง ด้านหน้า เพื่อรับกับการฝ่าแรงของกระแสลม ตลอดระยะเส้นทางที่ยาวไกล บทเรียน ลักษณะการ บินพยุงตัว หรือการ บินสลับตำแหน่งหน้า-หลังเป็นตัวแทนของการทำงานที่เกิดขึ้นจริงในชีวิตประจำวันว่า ในชีวิตการทำงานต้องมีการ

หยุดเพื่อพักผ่อนหรือผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ตาม เนื่องจาก ไม่มีท่านตัวใดที่สามารถบินด้วยความเร็วสูงคงที่ได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา และในการทำงานเป็นทีม ก็ไม่มีท่านตัวใดที่ บินช้า และกินแรงท่านตัวอื่น ๆ โดยการบินอยู่ในตำแหน่งท้ายโดยตลอด วิธีการบินของท่านข้อนี้จะทำให้เพื่อนร่วมงานในทีม ผลัดกันเป็นผู้ให้ และ ผลัดกันเป็นผู้รับ รวมไปถึง “ผลัดกันเป็นผู้นำ” และ “ผลัดกันเป็นผู้ตาม” ช่วยกันรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ พสขนัน นิรมิตไชยณรงค์ (2559) ซึ่งกล่าวว่า จากการศึกษาเชิงทฤษฎีว่าผู้นำแบบเดิมและผู้นำแบบใหม่มีความแตกต่างกันอย่างไร เรามีภาพรวมว่าผู้นำแบบเดิมอาจจะยึดติดกับความมั่นคง ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่ไม่ค่อยกลัวการเปลี่ยนแปลงและมองไปข้างหน้า ผู้นำแบบเดิม ๆ อาจจะเน้นควบคุมสั่งการ ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่จะมองเรื่องการกระจายอำนาจและการเสริมพลังของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้นำแบบเก่าสนใจเรื่องการแข่งขัน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ รายได้ ไปมองที่ความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่ จะเน้นเรื่องการสร้างเครือข่าย มองกลุ่มเป้าหมายองค์กร มองเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ให้ความสำคัญกับเรื่องทางมิติจิตวิญญาณด้วย ผู้นำแบบเก่ามองเรื่องการพัฒนาผู้ตามให้ออกมาเป็นแบบเดียวกัน ขณะที่ผู้นำแบบใหม่จะสนใจกับเรื่องความหลากหลายของคน จะใช้และพัฒนาศักยภาพของคนให้มากที่สุด สรุปได้ว่าผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ในสังคมไทยจะมีหลัก ๆ 3 ตัว คือ ภาวะการนำแบบพลังร่วม (Collective Leadership) ภาวะการนำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะการนำแบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างมีพลัง (Transformative Leadership) ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วม (Collective Leadership) ถือได้ว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย ต่างจากแนวคิดเรื่องผู้นำที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ เริ่มจากการศึกษาของนักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เน้นรูปแบบงาน (Task) และเน้นรูปแบบความสัมพันธ์ (Relationship) มีความสำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของกลุ่ม ทีมงานและองค์กร (Judge and Piccolo, 2004) งานวิจัยยัง พบว่า ทั้งสองมิติของรูปแบบงานและรูปแบบความสัมพันธ์ก็ส่งผลร่วมกันในการทำงานด้วย ต่อมาได้มีผู้ศึกษาและให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้นักศึกษามุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ซึ่งมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) แนวคิดสร้างพลังร่วม ไม่ได้เน้นบทบาทโดยตรงของผู้นำ แต่เพียงคนเดียวที่มีผลต่อการทำงาน แต่เน้นถึงการทำหน้าที่ของผู้นำผ่านปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม รวมทั้งการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้นำให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบผลงานของกลุ่ม จึงไม่ได้เกิดจากการมอบหมายงานให้โดยเฉพาะผู้ใดผู้หนึ่งในกลุ่ม แต่เป็นผลงานที่เกิดจากกระบวนการ (Process) ของกลุ่ม ทีมหรือชุมชน รวมถึงมีการขับเคลื่อนภายในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ด้วย นั่นคือแนวคิดสร้างพลังร่วมได้เปลี่ยนมุมมองที่มีต่อผู้นำในความหมายเดิมโดยสิ้นเชิง

จากการเน้นบทบาทที่ตัวผู้นำไปเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่จะร่วมกันนำทีมโดยการ
รับผิดชอบร่วมกัน (Hiller, Day and Vance, 2006) ซึ่ง ลาวทืซุ (Lao Tzu, 2015) กล่าวว่า
การนำแบบสร้างพลังร่วม คือ การไปอยู่กับพวกเขา เรียนรู้จากพวกเขา ใช้ความรักกับพวกเขา
เริ่มจากสิ่งที่พวกเขาทำ สร้างด้วยสิ่งที่พวกเขามี ร่วมเป็นผู้นำที่ดีที่สุดกับเขา เมื่องานสำเร็จ
ก็จะพูดได้ว่า “พวกเราทำร่วมกัน” ดังนั้น ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมจึงไม่ใช่บุคลิกลักษณะของ
บุคคล แต่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เกิดขึ้นในทีมงาน กลุ่มหรือองค์กร นอกจากนี้ผู้นำตาม
แนวคิดสร้างพลังร่วมก็มีข้อสมมุติว่าภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลหนึ่ง ๆ จะแสดงออกโดย
ผสมผสานกลมกลืนไปกับการขับเคลื่อนระบบการทำงานของกลุ่ม ทีมงานและองค์กร อย่างแยกจาก
กันไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำตามแนวสร้างพลังร่วมจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกของผู้นำ
แต่ละคนว่ามีระดับความสามารถหรือความน่าเชื่อถือ เพียงใด

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียน โดยเฉพาะการแบ่งปันความรับผิดชอบ
ผู้นำจะต้องบำรุงและรักษาวัฒนธรรมโรงเรียน ส่งเสริมความร่วมมือ ดังนั้น ในสภาพแวดล้อมของ
ความร่วมมือเพื่อความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ไป
ทางบวก (O'Connor, Anthony-Stevens and Gonzalez, 2014) ภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับ
โรงเรียนอีกอย่างคือ ความสำคัญของการเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ในหลายแง่มุมและความรับผิดชอบ
ภาวะผู้นำจะใช้ความมุ่งมั่นที่จะสร้างและบ่มเพาะความสัมพันธ์ สร้างความร่วมมือกับสมาชิกของ
โรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนกับชุมชนด้วยการใช้ความพยายามร่วมกันให้สามารถตอบสนองเป้าหมาย
ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Wepner, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับ Kohm and Nace (2009)
ที่กล่าวว่า โรงเรียนที่ผู้นำสนับสนุนวัฒนธรรมของความร่วมมือตั้งใจและความรับผิดชอบสำหรับ
การกำหนดเป้าหมายจากตัวเองที่จะทำงานกับคนอื่น ๆ จะได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง
โดยทั่วไปแล้วผู้นำเหล่านี้จะส่งเสริมคุณ ความพยายามที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปรับปรุง
การสอน การปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง การตัดสินใจร่วมกัน ความคิดกับเพื่อน
ร่วมงาน และประเมินความคิดใหม่ตามเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมันเป็นสิ่งสำคัญ แต่สำหรับผู้บริหารและ
คนอื่น ๆ ที่จะเข้าใจภาวะผู้นำไม่ใช่การทำงานตามการมอบหมายงานโดยผู้นำ หรือระดับลดหลั่น
การปกครองของการบริหาร แต่หากกลุ่มผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันกับ
หัวหน้างานเพื่อให้บรรลุร่วมกันเป้าหมาย จะบังเกิดความร่วมมือในวงกว้าง (Marks and Printy,
2003 ; Rubin and Futrell, 2009 ; Wahlstrom and others, 2001 ; Wepner , 2011)

Leithwood and Louis (2012) ได้สร้างความเป็นผู้นำของโรงเรียนด้วยความ
ทะเยอทะยานเพื่อให้ได้การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลา 5 ปี สามารถพัฒนาผู้นำกลุ่ม
ซึ่งแนวคิดที่พวกเขากำหนดเป็นคำนิยามว่า “อิทธิพลขององค์กร และสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย
ต้องออกแรงในการตัดสินใจในโรงเรียนของพวกเขา” ในแนวคิดของ Miller and Rowan's (2006)

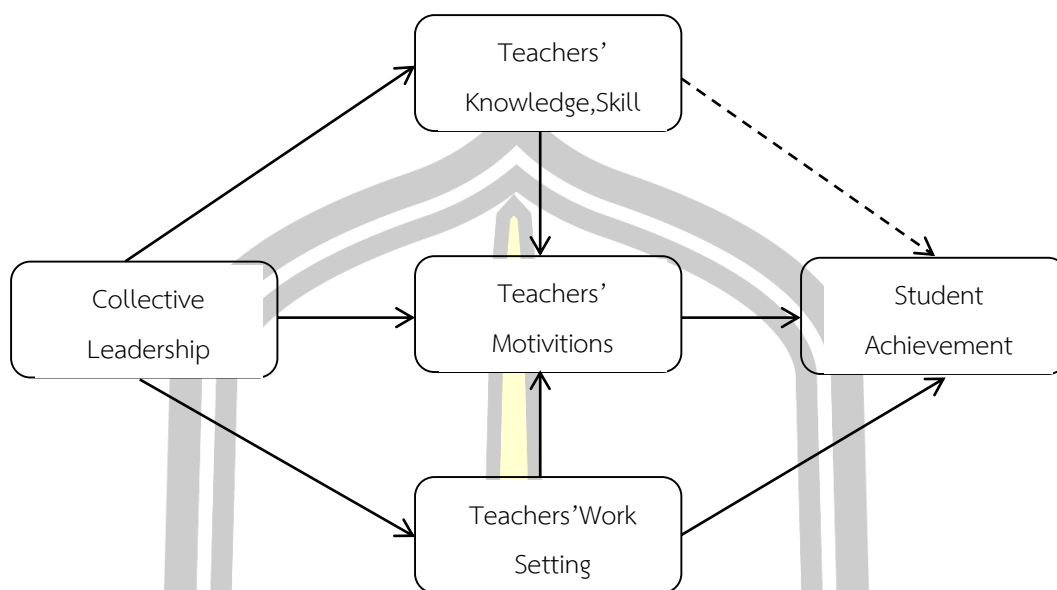
การจัดการพื้นฐานเบื้องต้นบนฐานการวิจัยของพวกเขา มิลเลอร์ และโรแวน เสนอการจัดการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ การจัดการแบบลำดับขั้นของการควบคุมที่จะเข้าด้วยกัน ไม่เพียงแต่ระดับการบังคับบัญชาของผู้บริหารเท่านั้น การตัดสินใจขององค์กร ยังรวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นว่าเป็นใคร มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในสายการดำเนินงานขององค์กร แต่เน้นการจัดการในการเป็นผู้นำ

รูปแบบของการเป็นผู้นำพลังร่วมยังดำเนินการถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวก และการสนับสนุนทฤษฎีผู้นำอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ในทฤษฎีการรวมตัวขององค์กร Wenger and Snyder (2001) กำหนดชุมชนของการปฏิบัติที่เป็นกลุ่มคนผูกพันตามความเชี่ยวชาญร่วมกันและร่วมกันเพื่อแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์ วิธีการเพื่อที่จะแก้ปัญหาขององค์กร ชุมชนของการปฏิบัติในการช่วยเหลือองค์กร โดยการสร้างกลยุทธ์การสร้างบรรทัดใหม่ของธุรกิจ แก้ปัญหาส่งเสริมการแพร่กระจายของการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้รักษาความสามารถที่สูงขององค์กร ในชั้นเกรด 12 ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำในงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่มีองค์ประกอบของสมาชิกในโรงเรียนและผู้มีส่วนได้เสียมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ และปกป้องพวกเขาขณะที่ส่งพลังร่วมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร ความพยายามเหล่านี้จะประสบความสำเร็จอยู่ที่กลุ่มผู้นำพลังร่วม (Leithwood and Louis, 2012)

ผู้นำพลังร่วมกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพระหว่างครูและนักเรียนได้เกิดเมื่อผู้นำโรงเรียนใช้สไตล์ภาวะผู้นำพลังร่วม (Leithwood and Louis, 2012) ผลกระทบทางอ้อมที่แข็งแกร่งในความสำเร็จของนักเรียน เนื่องจากกลุ่มผู้นำพลังร่วมของเขาถูกพบอยู่ในความรู้ของครูทักษะในการสร้างแรงจูงใจ และการกำหนดวิธีระบบในการทำงานตามภาพประกอบ 11





ที่มา : Leithwood and Louis (2012)

ภาพประกอบ 11 ผลกระทบทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนภายใต้ภาวะผู้นำพลังร่วม

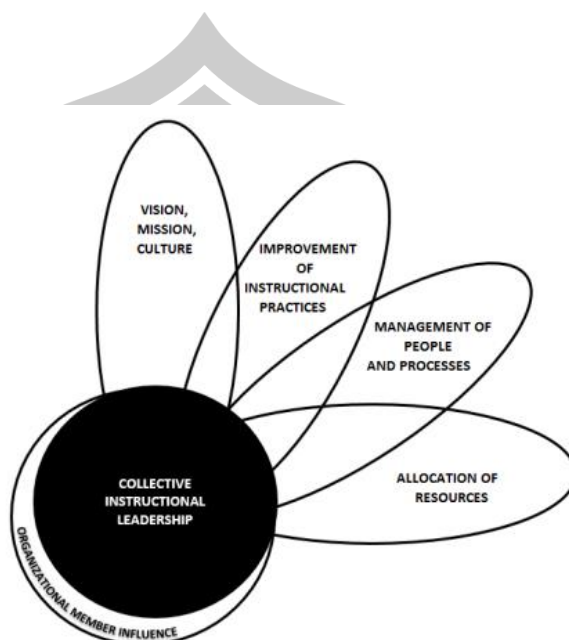
ผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำพลังร่วมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

Leithwood and Louis (2012) ได้แสดงเส้นทางที่บ่งบอกถึงความสำเร็จที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนักศึกษาภายใต้ภาวะผู้นำพลังร่วมผ่านแรงจูงใจของครูและการกำหนดวิธีระบบในการทำงาน แต่ความรู้และทักษะของครูพบว่า มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นอกจากนี้ยังเห็นว่าแรงจูงใจของครูได้รับผลกระทบโดยสามตัวแปรที่แตกต่างกันในการมีภาวะผู้นำพลังร่วม ความรู้ ทักษะและการกำหนดวิธีระบบในการทำงานของครู ซึ่งทั้งหมดส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

การศึกษาภาวะผู้นำพลังร่วม

ค่านิยมของการศึกษาภาวะผู้นำพลังร่วมในการดำเนินงานการเรียนการสอนโดยรวม ซึ่งได้รับการพัฒนาสำหรับการศึกษาคั้งนี้ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 12 ได้แสดงองค์ประกอบทั้งหกที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเรียนการสอนร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการรวมแนวคิดภายในสี่มิติของการเป็นผู้นำการเรียนการสอน การส่งเสริมจากศูนย์พัฒนาความเป็นผู้นำทางการศึกษาทั้ง 4 องค์ประกอบ Leithwood and Louis (2012) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำพลังร่วม สำหรับการศึกษาคั้งนี้ว่า การเรียนการสอนกลุ่มผู้นำถูกกำหนดให้เป็นอิทธิพลที่สมาชิกขององค์กร และผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนออกแรงร่วมกันในการ 1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและการสร้าง

วัฒนธรรม 2) การปรับปรุงการปฏิบัติการเรียนการสอน 3) การจัดสรรทรัพยากร และ 4) การจัดการบุคคลและกระบวนการ



ที่มา : Leithwood and Louis (2012)

ภาพประกอบ 12 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม

ทางออกหนึ่งสำหรับผู้นำโรงเรียนที่กำลังมองหาวิธีการที่จะยกระดับชุมชนโรงเรียนของพวกเขา ระดับกลุ่มสมรรถนะจะมุ่งเน้นการสร้างโอกาสสำหรับครูที่จะทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขเรียนรู้ของนักเรียนแรงจูงใจและพฤติกรรม (Tschannen-Moran, 1998) ผู้บริหารยังจะต้องมีการตอบสนองต่อความกังวลของครูในขณะที่มองหาโอกาสในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมผ่านการปฏิบัติเป็นผู้นำพลังร่วม (Fuller and Izu, 1986 ; Newmann, Rutter and Smith, 1989) โรงเรียนจะมีการตัดสินใจผ่านเสียงของคณาจารย์ที่ การเสริมสร้างศักยภาพครูในการรับความเสี่ยงการเรียนการสอน และการตระหนักถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถส่งเสริมความแข็งแกร่งของพลังร่วม ประสิทธิภาพภายในโรงเรียนของพวกเขา นอกจากนี้ยังมีการรับรู้ความสามารถโดยภาวะผู้นำพลังร่วมในเชิงบวกจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในระดับครูการรับรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลจึงช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยไม่คำนึงถึงพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจหรือชีวิตที่บ้านนักเรียน (Goddard and Skrla, 2006 ; Hoy and Sabo, 1998 ; Tschannen-Moran, 1998)

พสนัน นิมิตไชยนนท์ (2549) ซึ่งกล่าวว่า จากการศึกษาเชิงทฤษฎีว่าผู้นำแบบเดิมและผู้นำแบบใหม่มีความแตกต่างกันอย่างไร เรามีภาพรวมว่าผู้นำแบบเดิมอาจจะยึดติดกับ

ความมั่นคง ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่ไม่ค่อยกลัวการเปลี่ยนแปลงและมองไปข้างหน้า ผู้นำแบบเดิม ๆ อาจจะเน้นควบคุมสั่งการ ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่จะมองเรื่องการกระจายอำนาจและการเสริมพลังของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้นำแบบเก่าสนใจเรื่องการแข่งขัน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ รายได้ ไปมองที่ความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่ผู้นำแบบใหม่ จะเน้นเรื่องการสร้างเครือข่าย มองกลุ่มเป้าหมายองค์กร มองเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ให้ความสำคัญกับเรื่องทางมิติจิตวิญญาณด้วย ผู้นำแบบเก่ามองเรื่องการพัฒนาผู้ตามให้ออกมาเป็นแบบเดียวกัน ขณะที่ผู้นำแบบใหม่จะสนใจกับเรื่องความหลากหลายของคน จะใช้และพัฒนาศักยภาพของคนให้มากที่สุด สรุปได้ว่าผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ในสังคมไทยจะมีหลัก ๆ 3 ตัว คือ ภาวะการนำแบบพลังร่วม (Collective Leadership) ภาวะการนำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และภาวะการนำแบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างมีพลัง (Transformative Leadership)

โดยสรุป ภาวะผู้นำพลังร่วม มีความสำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำ เป็นผู้นำของกระบวนกรส่งเสริมการเป็นเจ้าของขององค์กร มีความผูกพันกับการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ช่วยขจัดความขัดแย้ง ความเสี่ยง ช่วยสร้างผู้นำใหม่ ช่วยเสริมพลังอำนาจให้คนในองค์กร เป็นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยทุกคนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา และการสร้างพลังความร่วมมือบุคลากรในองค์กร และข้ามองค์กร เป็นผู้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สร้างความสัมพันธ์ การคิดที่เป็นระบบ สร้างความสามัคคีธรรม มีบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบทั่วไปและภาวะผู้นำพลังร่วม

Gloria Nemerowicz and Eugene Rosi (1997) ได้เสนอแนวคิดเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวิธีการภาวะผู้นำแบบทั่วไปและภาวะผู้นำพลังร่วมจำนวน 6 ข้อ แสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบทั่วไปและภาวะผู้นำพลังร่วม

ที่	ภาวะผู้นำแบบทั่วไป	ภาวะผู้นำพลังร่วม
1	แสดงภาวะผู้นำโดยตำแหน่งของคนในกลุ่มหรือตามลำดับชั้น	ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ของผู้คนมากกว่าตำแหน่งของผู้นำ
2	ประเมินการเป็นผู้นำจากการแก้ปัญหา	ประเมินโดยวิธีการเป็นผู้นำจากบุคคลที่จะทำงานร่วมกัน

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำแบบทั่วไป	ภาวะผู้นำพลังร่วม
3	ผู้นำให้เพียงคำตอบและเป้าหมายความสำเร็จ	การทำงานทั้งหมดเพื่อเพิ่มกระบวนการและผลสำเร็จร่วมกันที่ตอบสนองมากขึ้น
4	สร้างความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างผู้นำและผู้ตาม	เป็นการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทุกคนเป็นส่วนร่วมในกระบวนการของการเป็นผู้นำ
5	การสื่อสารมักจะเป็นอย่างเป็นทางการ	การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญและไม่สร้างความเครียดในการสนทนา
6	ผลของการทำงานมักสร้างความสัมพันธ์จากผลตอบแทน	ผลการทำงานจากกระบวนการประชาธิปไตย ความซื่อสัตย์และจริยธรรมที่ใช้ร่วมกัน มีความดีความชอบร่วมกัน

โดยสรุป วัฒนธรรมการทำงานดั้งเดิมและวิธีการทำงาน ในการเริ่มต้นการปฏิวัติอุตสาหกรรม ผู้บริหารตัดสินใจบนข้อมูลและไม่ยุ่งยาก แต่ในโลกยุคปัจจุบัน ความรวดเร็วของข่าวสารและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีการแข่งขันระดับสูง มีปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาความซับซ้อน การขาดแคลนทรัพยากร จึงต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เพื่อสร้างความร่วมมือข้ามกลุ่มข้ามองค์กร พัฒนาการทำงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อประสิทธิภาพของงาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ เพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นองค์ประกอบหลัก ดังต่อไปนี้

Petrov, Bolden and Gosling (2008) ได้ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมในระดับอุดมศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิจัยความเป็นผู้นำของผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเรียนการสอนการวิจัยและกระแสที่สาม (ธุรกิจและชุมชน) ซึ่งศึกษาจากกิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำในระดับคณะ/ภาควิชา ที่เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในงานวิจัยนี้ศึกษาหลักของผู้นำทางวิชาการอาวุโสในอนาคต และหลักของจุดเชื่อมต่อระหว่างผู้นำของสถาบันการศึกษา และความเป็นผู้นำของนักวิชาการ

ซึ่งวิธีการที่เป็นผู้นำที่มีประสบการณ์ในระดับนี้และวิธีการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวีธีการเชิงกลยุทธ์ ทิศทางมองเห็นในอนาคต และการเจรจาต่อรอง ระหว่างผู้นำที่แตกต่างกัน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันเพื่อวิธีการเป็นผู้นำ และวิธีการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การ ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแบบสร้างพลังร่วม 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำ และวิธีการ (Leadership strategy and approach) 2) การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development) 3) การแบ่งปันความเป็นผู้นำ (Sharing leadership) 4) การเปลี่ยนแปลง (The future)

Kellogg Foundation (2007) ได้เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วมในเอกสารชื่อ “The collective Leadership Framework : A Workbook for Cultivating and Sustaining Community Change” ชุมชน KLCC ได้ระบุสามหลักการพื้นฐานของการเป็นผู้นำพลังร่วม คือ 1) ผู้นำพลังร่วมคือความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เป็นทั้งเป็นผู้นำในชุมชนเช่นเดียวกับสมาชิกภายในกลุ่ม สามารถที่จะเป็นผู้นำในกลุ่ม 2) ผู้นำพลังร่วมเป็นสภาวะของเหลว : มันจะไหลออกมาจากสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง กระบวนการของการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการตั้งค่าเช่นเดียวกับการออก กำลังกาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และองค์กรนั้น มันจะกลายเป็นฟังก์ชันที่เข้าร่วมกันของพลังร่วม 3) ผู้นำพลังร่วมคือการเปลี่ยนแปลงซึ่ง มันเริ่มต้นด้วยความเชื่อและความมุ่งมั่นในการ สนับสนุนทางสังคมและความยุติธรรมทางสังคม ซึ่งทั้งหมดสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบได้ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรู้จักบริบทกลุ่มของตนเอง (Know Community) 2) สร้างทีมที่ แข็งแกร่ง (Build a Strong Team) 3) รู้เป้าหมายชีวิตและพัฒนาตนเอง (Develop the Individual) 4) ลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลง (Make the Change)

Brookes (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “360° Degree Leadership in the Public Sector : Developing an Approach to Collective Leadership” ซึ่งในส่วนหนึ่งของการประชุม เชิงปฏิบัติการ : ผู้นำในสภาพแวดล้อมหลายภาค ได้ข้อสรุปที่แสดงให้เห็นว่ามีโอกาสที่การเจรจา ต่อรองที่ซับซ้อนสามารถดำเนินการผ่านกระบวนการของการเป็นผู้นำกลุ่มที่มีเครือข่ายในทุกระดับ ของกิจกรรมภาครัฐผ่านการกระจายความเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกัน หรือความเป็นผู้นำพลังร่วม ซึ่งเรียกว่า 360° เข้มทิศผู้นำซึ่งเป็นผู้นำในทุกทิศทาง และได้ข้อสรุปขององค์ประกอบภาวะผู้นำพลัง ร่วม ได้แก่ 1) แบ่งปันภาวะผู้นำ (Shared Leadership) 2) ภาวะผู้นำปัจเจกบุคคล (Individual Leadership) 3) การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership)

Tamara and others (2011) จาก University of Oklahoma ได้เสนอแนวคิดจาก เอกสาร “A Framework for Understanding Collective Leadership : The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks” ซึ่งได้เสนอแนะไว้ว่าวิธีการที่

โดดเด่นในการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยสันนิษฐานว่า ทุกแง่มุมของบทบาทความเป็นผู้นำภายในทีมจะเป็นตัวเป็นตนโดยบุคคลเพียงคนเดียว แต่ในโลกแห่งความจริงจะไม่ค่อยมีกรณีนี้ แต่หลายคนภายในทีมอาจทำหน้าที่เป็นผู้นำทั้งในขีดความสามารถที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการขยับของผู้นำในความรับผิดชอบมักจะเป็นรากฐานในการที่ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำหนด ในปัจจุบันกรอบการทำงานแบบบูรณาการสำหรับการทำความเข้าใจกระบวนการกลุ่มผู้นำ นอกจากนี้ ในการพัฒนากรอบภาวะผู้นำได้นำวิธีการข้อมูลและความเชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า กลุ่มผู้นำหรือการกระจายของบทบาทความเป็นผู้นำที่เป็นฟังก์ชันของการคัดเลือกใช้ข้อมูลหรือเฉพาะความเชี่ยวชาญที่บุคคลภายในเครือข่ายมี ในการทบทวนกรอบการทำงานตามข้อเสนอเกี่ยวกับขั้นตอนการเป็นผู้นำพลังร่วม สรุปได้ว่า ผู้นำแบบสร้างพลังร่วมที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การกำหนดปัญหา (Problem Setting) 3) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader/Team Exchange) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 5) บรรยากาศของกลุ่ม (Team Affective Climate)

Giusta (2013) ได้เขียนไว้ในบทความเรื่อง “The Arab Spring and Western Societies Fraternity and Collective Leadership” กล่าวว่า ในการเป็นผู้นำพลังร่วม นักเขียนต่าง ๆ ได้เริ่มที่จะพูดถึงความเป็นผู้นำที่เป็น “กิจกรรมพลังร่วมกลุ่ม” กำหนดให้เป็นผู้ในแง่ของ “กระบวนการและการปฏิบัติที่จัดโดยคนในการทำงานร่วมกัน” หน่วยในการวิเคราะห์ที่ใช้จากบุคคลในสิ่งที่พวกเขาเรียกว่า “วิสัยทัศน์กล้าหาญ” ในการเป็นผู้นำปรากฏการณ์ความเป็นผู้นำจะไม่ปรากฏให้เห็นว่าเป็นกิจกรรมของคนเพียงคนเดียว แต่เป็นกระบวนการโดยรวม ในมุมมองนี้สมาชิกทุกคนในองค์กรถือได้ว่าเป็น “ผู้นำพลังร่วม” และได้ระบุสามคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำแบบสร้างพลังร่วมบนพื้นฐานของประสบการณ์ของชุมชนในการที่อเมริกา ประกอบด้วย 1) คุณภาพขององค์กร (Qualities of fraternity) 2) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) และ 3) การเปลี่ยนแปลง (Transformation)

Francis and other (2014) ได้เสนอไว้ใน Collective Leadership Measurement for the U.S. Army สิ่งที่สำคัญที่ผู้นำแบบสร้างพลังร่วม (Key Collective Leadership Constructs) ต้องสร้างออกมาจากกระบวนการภาวะผู้นำและทีมงาน พื้นฐานของผู้นำทีมคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและทีมงาน รวมทั้งพฤติกรรมที่ส่งผลในการแลกเปลี่ยนโครงสร้างเหล่านี้มักจะถูกมองว่าเป็นความสำคัญจากการแบ่งปัน แจกจ่าย หรือกลุ่มผู้นำกับผู้นำและสมาชิกในทีมของเขา โดยกำหนดองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญ คือ 1) ทักษะผู้นำ (Leader Skills) เช่น สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์ ภูมิปัญญา 2) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader/Team Exchange) เช่น การมอบหมายอำนาจ ความเป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกัน การสั่งการ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เช่น ทีมงานฝ่ายบริหาร ทีมร่วมกัน ปัญหาการแชร์ข้อมูล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) บรรยากาศของกลุ่ม (Team Affective Climate) เช่น อารมณ์ที่มีผลต่อทีม บรรทัดฐานของกลุ่ม 5) สร้างเครือข่ายทีมงาน (Building Team Network) เช่น การเชื่อมต่อระหว่างกลุ่ม ความหนาแน่นของทีม ความคุ้นเคย 6) เครือข่ายผู้นำ (Leader Network) เช่น การเชื่อมต่อระหว่างทีม ศูนย์กลางของเครือข่าย ขอบเขตความครอบคลุม 7) การกำหนดปัญหา (Problem Setting) เช่น ความซับซ้อน ความคลุมเครือ ทรัพยากร การสนับสนุนทางสังคม 8) การสื่อสาร (Communication) เช่น ให้คำปรึกษา คำติชม ทิศทางให้ภาษา ช่องทางของการสื่อสาร

Monica Brinkerhoff, Albert Murrieta, and Cassandra O'Neill (2015)

ได้ศึกษาภาวะผู้นำพลังร่วม : รางวัลของการสร้างทีม ได้ศึกษาจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานกว่า 500 คน และมีพนักงานให้บริการประมาณ 2,300 คน ในแต่ละปีบริษัทจะต้องต้อนรับครูในโรงเรียน เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพ สามารถในการคิด ซึ่งองค์กรเองมีหลายหน่วยงานที่มีความหลากหลายกว้างของความสนใจและมีความสำคัญที่ต้องพิจารณาและวางแผนโดยดำเนินการ 1) เริ่มกระบวนการวางแผนโดยรวบรวมความคิดเห็นจากทุกระดับขององค์กร ถามพนักงานสิ่งที่คุณต้องการจากประสบการณ์ 2) เป็นเจ้าภาพจัดการสนทนากับเจ้าหน้าที่จากทุกหน่วยงาน เพื่อหาหัวข้อที่เป็นความสำคัญ ตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด มาตรฐานการปฏิบัติเริ่มต้น ผลการประเมินโปรแกรม และอะไรที่ผู้ต้องการทราบเพิ่มเติม 3) พบสิ่งที่เหมือนกันระหว่างผู้คน และผู้ที่กลายเป็นหัวข้อขององค์กร 4) ผู้ที่อยู่ในกลุ่มการวางแผนพูดคุยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายถูกฝึกบริการล่วงหน้า ใช้ความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมเป็นจุดเริ่มต้น 5) พนักงานทุกคนที่ต้องวางแผนและการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เนื้อหา มีเซสชันร่วมกันเกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 6) ตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อวางแผน และพัฒนาเนื้อหา และ 7) สนับสนุนให้พนักงานเพื่อใช้ในงานที่พวกเขาต้องการที่จะช่วยให้ผู้คนสร้างบนจุดแข็งของพวกเขา ด้วยวิธีนี้ผู้คนกำลังทำสิ่งที่พวกเขาเป็นธรรมชาติดี ซึ่งจากการศึกษาได้กำหนดองค์ประกอบในการสร้างพลังร่วม 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 2) โครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Structures and Processes for Shared Decision Making) 3) ระบุ และสร้างจุดแข็งของทีม (Identify and Team Building on Strengths) 4) หมุนเปลี่ยนบทบาทร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถเป็นผู้นำทีมได้ (Rotating and Sharing Roles so Team Members Can Activate Their Gifts) 5) สร้างพลังร่วมมากกว่าการแยกส่วนกันทำ (The Whole is Greater Than the Sum of the Parts) 6) คุณภาพที่ดีขององค์กร (Best Practices for Organizational Effectiveness)

Petra Kuenkel and Kristiane Schaefer (2016) ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง เชื่อมทิศ : อะไรคือภาวะผู้นำพลังร่วม ที่เขาได้พัฒนาจาก 20 ปีของการปฏิบัติในการจัดการที่ซับซ้อนหลายฝ่าย โดยผู้บริหารขององค์กรเพื่อความยั่งยืน รวมทั้งหลักการของกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ โดยเขาเชื่อว่าจะเป็นทั้งเครื่องมือและกระบวนการวิจัยคือ ภาวะผู้นำพลังร่วมมันจะมุ่งเน้นระบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นหลัก เป็นพลังขับเคลื่อนของการเปลี่ยนผ่านกระบวนการประเมิน วางแผน และออกแบบใหม่ ซึ่งยังช่วยนำทางความท้าทายที่ซับซ้อนโดยการแนะนำระดับพื้นฐาน แนะนำโครงสร้างซึ่งจะกลายเป็นเศษส่วนของความสามารถ ความร่วมมือในรูปแบบที่ต้องการออกมา เพื่อเปลี่ยนภาพขององค์กร และได้เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วม ไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเปลี่ยนแปลง (Future Possibilities) 2) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) 3) นวัตกรรม (Innovation) 4) การหมุนเวียนความสัมพันธ์ในผู้นำ (Rotating and Humanity) 5) ปัญญารวมหมู่ (Collective Intelligence) 6) สร้างพลังร่วมมากกว่าการแยกส่วนกันทำ (Wholeness)

Douglas and Emily Truelove (2011) ได้ศึกษาในกลุ่มของ บริษัทที่มีประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีดมนและช่วงมีความเจริญรุ่งเรือง และค้นพบว่า 7 องค์ประกอบสำคัญในการสร้างพลังร่วมขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Targets and milestones) 3) การตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) 4) กลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญ (Strategic and operational priorities) 5) ความผูกพันในองค์กร (Brand promise) 6) ค่านิยมหลัก (Core values) 7) พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviors)

พรธนิภา โสทธิพันธุ์ (2558) ได้ขับเคลื่อนโครงการพลังพลเมืองเยาวชนสงขลา เพื่อพัฒนาจิตสำนึกพลเมืองกับเยาวชนในจังหวัดสงขลา โดยการนำแกนนำเยาวชนแต่ละสถานศึกษา หรืออยู่ในชุมชนโดยไม่สังกัดสถานศึกษา อายุระหว่าง 14-24 ปี แล้วเลือกประเด็นที่อยากเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์ให้ดีขึ้นมาทำเพื่อให้เกิดจิตสำนึกของพลเมืองเพื่อใจที่ใหญ่ขึ้นทุกข้อเสนอ ไม่มีใครสอบตก เป็นการรวบรวมพลังความคิด พัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบเด็ก ๆ ที่เข้าโครงการรู้ว่า ความเป็นพลเมืองไม่ต้องโดดเด่น แต่ละคนแยกทีฟจากประเด็นที่ตนเองสนใจ ที่ชอบและไม่รอช้า การที่เขามองเห็นประเด็นเขาจะไม่กลัวที่จะทำงานต่อไป ไม่กลัวที่จะชวนเพื่อน ๆ มาทำ ซึ่งเป็นการร่วมนำ ไม่นำเดี่ยว ไม่ทำคนเดียว และพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของพลังร่วม ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเข้าใจตนเองและผู้อื่น 3) การจัดการอารมณ์ 4) การสื่อสาร และ 5) การมีจิตอาสา (การเสียสละเพื่อส่วนรวม)

สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล และอุสา สุทธิสาคร (2558) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดคติมรรวมหมู่ของผู้นำชุมชนที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายภาคประชาชนในการ

ป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายพัฒนาตัวบ่งชี้และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดล คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดคติมรวมหมู่ ผู้เข้าร่วมในการวิจัยคือผู้นำชุมชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีขนาดตัวอย่าง จำนวน 506 คน ได้มาจากการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป และมาตรวัดความเป็นผู้นำตามแนวคิดคติมรวมหมู่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยอิงตามการศึกษาของ Hiller, Day and Vance (2006) และการลงพื้นที่เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง โดยกำหนดองค์ประกอบในการศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving) 3) ด้านการให้การสนับสนุนสมาชิก (Supporting) 4) ด้านการสอนงานแก่สมาชิก (Mentoring)

ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ (2559) ได้จัดทำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความรู้ และเพิ่มพูนทักษะการเป็นผู้นำผ่านการฝึกใช้เครื่องมือสำหรับผู้นำยุคใหม่ 2) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ ขยายมุมมอง และเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจนเกิดเป็นพลังร่วมในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร 3) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรมด้วยตนเอง และสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย 1) รู้จักตนเอง 2) สร้างและเข้าใจทีม และ 3) การนำพาองค์การ

ชาตรี เจริญศิริ (2559) ได้กล่าวไว้ในนวัตกรรมทางสังคมซึ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อสุขภาพ เรื่องของการสร้างสุขภาพ เราจะต้องเริ่มทำงานต้องเริ่มจากจิตวิถีชีวิตหรือสังคม แล้วจะได้สุขภาพเป็นผลลัพธ์ จะเป็นธรรมชาติกว่าการใช้จิตยสุขภาพเป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งปกติหมอจะรออยู่ที่ปลายน้ำช่วยคนตกน้ำมิให้จมน้ำตาย (ให้บริการตั้งรับเน้นการรักษาเป็นหลัก) ควรจะไปที่ต้นน้ำช่วยป้องกันมิให้คนถูกผลักตกน้ำ (ลดความเหลื่อมล้ำอาทิ คนมีเงินได้ควมผ้าตัดก่อน)

โดยกระบวนการจัดการเรื่องสุขภาพ ชุมชนต้องร่วมกันสร้างตามแนวทางภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) ซึ่งมูลนิธิ เคลลือต ได้นำประสบการณ์และสไตล์การนำของสมาชิกกลุ่มมาเกี่ยวกันได้จริง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ได้แก่ 1) การรู้จักบริบทกลุ่มของตนเอง (Know Community) 2) สร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Build a Strong Team) 3) รู้เป้าหมายชีวิตและพัฒนาตนเอง (Develop the Individual) 4) ลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลง (Make the Change)

อริศรา เล็กสรรเสริญ และพสนัน นริมิตรไชยพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการขับเคลื่อนสังคมด้วยภาวะการนำกระบวนการนวัตกรรมที่คนใหม่แก่องค์กรที่ดำเนินการด้านการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารองค์กรและบุคลากรที่ทำหน้าที่

ด้านการอบรมและพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำขององค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 8 องค์กร รวมถึงมีการนำกระบวนการทัศน์ใหม่ดังกล่าวไปให้ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการอบรมและพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำขององค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 8 องค์กรตรวจสอบ จากนั้นมีการนำมาอภิปรายในลักษณะการสนทนาโต๊ะกลม (Round Table) ทำให้พบถึงความชัดเจนขององค์ประกอบภาวะการนำแบบการเป็นผู้นำแบบสร้างพลังร่วมและหลากหลาย (Collective or Ecology of Leadership) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนของผู้นำและทีม ผู้นำต้องมุ่งสร้างการสื่อสาร การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจมากกว่าเผด็จการ และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองและผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ โดยผู้นำแบบสร้างพลังร่วมที่มีความเหมาะสมและจำเป็นต่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้เป็น 16 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ร่วมกัน การกระจายภาวะผู้นำลงสู่ทีมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนรวมในกิจกรรมของทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารสองทางภายในทีม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การเพิ่มศักยภาพของตนเองและสมาชิกในทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความเชี่ยวชาญและข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (ภายใน) การสร้างและใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (ภายนอก) เช่น เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ภาคีต่าง ๆ ประชาชน เป็นต้น การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมมาใช้ได้สูงสุด การศึกษาความเสี่ยง การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม การบริหารจัดการแบบไม่เป็นทางการ การตัดสินใจร่วมกันภายใต้บรรยากาศของประชาธิปไตย การสร้างความเสมอภาคในทีม และการเป็นผู้นำที่โปร่งใสและผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้

จากการศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม จำนวน 14 แหล่ง ดังกล่าว ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวเรียกชื่อต่างกันแต่มีความหมายเดียวกัน เพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) จึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกัน ใช้ชื่อที่เป็นกลางเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดประกอบหนึ่ง โดยผู้วิจัยขอเสนอเป็นรูปตาราง รายละเอียดการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบพลังร่วม (Collective Leadership) ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม

แหล่งสืบค้น	Georgy Petrov and other (2006)	Kellogg Foundation (2007)	Brookes (2007)	Tamara and other (2011)	Giusta (2013)	Francis and other (2014)	Monica Brinkerhoff and other (2015)	Petra Kuenkel and other (2016)	Doug and Emily Truelove (2017)	พรธัญญา โสถิตพันธ์ (2558)	สิทธิพงษ์ วัฒนานันทสกุล และคณะ (2558)	ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ (2559)	ชาติรี เจริญศิริ (2559)	อริศรา เล็กสรเสริญ และคณะ (2559)	ความถี่ (Frequency)
1. กลยุทธ์และวิธีการเป็นผู้นำ (Leadership strategy and approach)	/								/				/		3
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)				/		/	/		/	/					5
3. รู้เป้าหมายชีวิตและพัฒนาตนเอง (Develop the Individual)		/											/	/	3
4. การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)				/		/	/	/						/	5
5. การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation)	/	/			/			/					/		5
6. การแบ่งปันความเป็นผู้นำ (Sharing leadership)	/		/												2
7. การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development)	/													/	2
8. การรู้จักบริบทกลุ่มของตนเอง (Know Community)		/											/		2
9. การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making)					/		/	/	/					/	5

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งสืบค้น องค์ประกอบ ภาวะผู้นำพลังร่วม	Georgy Petrov and other (2006)	Kellogg Foundation (2007)	Brookes (2007)	Tamara and other (2011)	Giusta (2013)	Francis and other (2014)	Monica Brinkerhoff and other (2015)	Petra Kuenkel and other (2016)	Doug and Emily Truelove (2017)	พรธัญญา โสติดิพันธ์ (2558)	สิทธิพงษ์ วัฒนนานนท์สกุล และคณะ (2558)	ทวีศักดิ์ เกษเจริญ (2559)	ชาตรี เจริญศิริ (2559)	อริศรา เล็กสรเสริญ และคณะ (2559)	ความถี่ (Frequency)
10. การสร้างปัญญาร่วม (Collective intelligence)								/							1
11. การสร้างทีม (Team Building)		/				/	/					/	/		5
12. การสื่อสาร (Communication)				/		/				/				/	4
13. การกำหนดปัญหา (Problem Solving)				/		/					/				3
14. บรรยากาศของทีม (Team Affective Climate)				/		/								/	3
15. ความผูกพันในองค์กร (Brand promise)									/						1
16. ค่านิยมหลัก (Core values)									/						1
17. ภาวะผู้นำปัจเจกบุคคล (Individual Leadership)				/											1
18. เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Targets and milestones)									/						1
19. การมีนวัตกรรม (Innovation)								/							1

ตาราง 7 (ต่อ)

แหล่งสืบค้น	Georgy Petrov and other (2006)	Kellogg Foundation (2007)	Brookes (2007)	Iamara and other (2011)	Giusta (2013)	Francis and other (2014)	Monica Brinkerhoff and other (2015)	Petra Kuenkel and other (2016)	Doug and Emily Truelove (2017)	พรธนิภา โสทธิพันธ์ (2558)	สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล และคณะ (2558)	ทิวัดดี กฤษเจริญ (2559)	ชาตรี เจริญศิริ (2559)	อริศรา เล็กสรเสริญ และคณะ (2559)	ความถี่ (Frequency)
30. การบริหารจัดการแบบไม่เป็นทางการ														/	1
31. การจัดการอารมณ์										/					1
32. การเข้าใจตนเองและผู้อื่น										/	/				2
33. การสร้างความเสมอภาคในที่ม														/	1
34. การเป็นผู้นำที่โปร่งใสและผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้														/	1
35. การมีจิตอาสา										/					1
36. ด้านการวางแผน (Planning)											/				1
37. ด้านการให้การสนับสนุนสมาชิก (Supporting)											/				1
38. ด้านการสอนงานแก่สมาชิก (Mentoring)											/				1

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นผู้วิจัยได้พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ที่นักวิชาการมีความคิดเห็นตรงกันสูงที่สุดซึ่งมีความถี่จำนวน 5 ความถี่ และผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่ตัดองค์ประกอบใดทิ้งไป โดยนำมาเรียกชื่อที่แตกต่างเป็นกลางที่สะท้อนความหมายถึงความหมายเดียวกันให้เป็นตัวชี้วัดในสื่อถึงความหมายและความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่กำหนดในงานวิจัยนี้ ได้ 5 องค์ประกอบ ดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน
การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)	ภาวะผู้นำปัจเจกบุคคล การพัฒนาความเป็นผู้นำ การแบ่งปันความเป็นผู้นำ การรู้จักกับบริบทกลุ่มของตนเองและการทำงานร่วมกัน เครือข่ายผู้นำ การกระจายภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำที่โปร่งใสและผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้ การจัดการอารมณ์ การสอนงานแก่สมาชิก
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)	กลยุทธ์และวิธีการเป็นผู้นำ ค่านิยมหลัก เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ การรู้เป้าหมายชีวิตและพัฒนาตนเอง
การสร้างเปลี่ยนแปลง (Transformation)	การกำหนดปัญหา การมีนวัตกรรม คุณภาพขององค์การ การศึกษาความเสี่ยง การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและผู้อื่น การมีจิตอาสา ด้านการให้การสนับสนุนสมาชิก
การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making)	การสร้างปัญญาร่วม การสื่อสาร ความผูกพันในองค์การ สร้างพลังร่วมมากกว่าการแยกส่วนกันทำ การบริหารจัดการแบบไม่เป็นทางการ การตัดสินใจร่วมภายใต้บรรยากาศของประชาธิปไตย

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบจากการสังเคราะห์	องค์ประกอบจากการสังเคราะห์ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน
การสร้างทีม (Team Building)	บรรยากาศของทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญและข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม การสร้างความเสมอภาคในทีม

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วมตามแนวคิดของนักวิชาการ เมื่อพิจารณาจากความสอดคล้องปรากฏว่า องค์ประกอบเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

องค์ประกอบที่ 4 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making)

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างทีม (Team Building)

นิยามและตัวชี้วัดองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม

องค์ประกอบที่ 1 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ประกอบด้วย การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) ความไว้วางใจ (Trust) และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Culture Working) โดยมีรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)

แนวคิดของภาวะผู้นำ (Leadership) ได้เกิดขึ้นมานานแล้วโดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมการแบ่งแยก หรือสภาวะการณ์อื่น ๆ (Kouzes and Posner, 1995) และภาวะผู้นำเป็นการทำงานแบบมืออาชีพในทุก ๆ ตำแหน่ง (Lambert, 2003) และรวมไปถึงภาวะผู้นำมีความสำคัญในผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของนักเรียน (Leithwood and Riehl, 2003) ดังนั้นการปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในสถานศึกษา ในที่นี้จะขอกล่าวถึงความหมายของ การปฏิบัติภาวะผู้นำในแต่ละแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการ ดังนี้

Spillane (2006) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำเป็นการขยายออกของการทำงานผ่านผู้นำที่หลากหลาย (Multiple Leaders)

Hallinger and Heck (1999) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำไม่ค่อยสำคัญแต่จำเป็นถ้าหากต้องการให้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า และในแง่มุมมองของการถูกกระจายการปฏิบัติ ภาวะผู้นำจะกำหนดรูปร่างในด้านปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ของพวกเขา

Christy (2008) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำเป็นการอำนวยความสะดวกในการกระจายภาวะผู้นำโดยมีองค์ประกอบดังนี้ การใช้งาน (Enabling) การสนับสนุน (Supporting) การประสาน (Coordinating) และการให้แนวทาง (Huiding) งานให้กับผู้นำคนอื่น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความรู้สึกลงในบรรยากาศที่เป็นมิตร

Mackenzie (2011) ได้นำเสนอแบบประเมินวิธีปฏิบัติผู้นำ 29 วิธีที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จดังนี้ 1) ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม 2) การพัฒนาและการใช้ทิศทางกลยุทธ์ 3) ความมั่นใจในระดับทิศทางของกลยุทธ์เป็นกระบวนการ 4) การใช้แผนระยะยาวและยุทธศาสตร์ 5) การปรับปรุงข้อตกลงขององค์การ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 6) การเชื่อมโยงผลตอบแทนขององค์การ เพื่อประสิทธิภาพ 7) การปรับปรุงองค์การ อย่างเป็นตรรกะ 8) การปรับปรุงสถาปัตยกรรมขององค์การ 9) การสร้างความมั่นใจอย่างสอดคล้องกับรางวัล 10) ผลการสร้างความมั่นใจสอดคล้องกับทิศทางของกลยุทธ์ 11) ความสำเร็จของการสร้างความมั่นใจกับเป้าหมายความสำเร็จ 12) การเข้ากันได้ของการสร้างความมั่นใจกับผลของความสนใจ 13) การใช้มาตรฐานของความเป็นจริงและยาก 14) การสร้างความมั่นใจในมาตรฐานการปฏิบัติงาน 15) การพิจารณาผลตอบแทนโดยรวม 16) การบูรณาการกับองค์การ 17) การสร้างความมั่นใจและความสนใจที่เข้ากันได้ 18) การพัฒนาภาคี 19) การปรับตัวภาคีกับทิศทางของกลยุทธ์ 20) การตัดสินใจที่ดีที่สุดอย่างกล้าหาญ 21) การสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม 22) การใช้ฟอร์มขององค์การ 23) การสร้างความมั่นใจในการแก้ปัญหาด้านสุขภาพ 24) ผลของการสร้างความมั่นใจมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา 25) การบำรุงและให้รางวัลด้านนวัตกรรม 26) การสร้างความมั่นใจด้านคุณภาพ 27) การสร้างความมั่นใจการปรับปรุงด้าน เทคโนโลยี 28) การจัดการเทคโนโลยีใหม่ ๆ 29) การบูรณาการเทคโนโลยีใหม่ๆ

ในงานวิจัยก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

Coulter (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง ความกดดันในการรับรู้สุขภาพ โดยองค์กรวม และการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล โดยใช้รูปแบบอย่างการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (2003) ซึ่งมีอยู่ 5 แบบ คือ 1) การมีรูปแบบและวิธีการ

2) การสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีกระบวนการที่ทำทนาย 4) การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และ 5) การส่งเสริมกำลังใจ และพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำในด้านการมีรูปแบบ วิธีการ มีนัยสำคัญอย่างมีสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dimke (2011) ที่ได้ศึกษาในเรื่องของความสัมพันธ์ ระหว่างการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐอิลลินอยส์ โดยพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และยังพบว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำมีอำนาจที่สุดที่สามารถระบุได้โดยครูและผู้บริหารและรูปแบบ การปฏิบัติภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้คือการปฏิบัติภาวะผู้นำของ (Kouzes and Posner, 2003)

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การปฏิบัติ ภาวะผู้นำ” ได้ว่า หมายถึงการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการปฏิบัติภาวะผู้นำ คือ การมีรูปแบบวิธีการ มีกระบวนการที่ทำทนาย การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ ซึ่งนิยามนี้เชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ของ การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) คือ การมีรูปแบบวิธีการมีกระบวนการที่ทำทนาย การให้อำนาจคนอื่นในการ กระทำ และการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบหลักความไว้วางใจ (Trust)

Mayer, Davis and Schoorman (1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบความไว้วางใจ ได้แก่ 1) ความสามารถ (Ability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) และ 3) ความซื่อตรง (Integrity) และ Bhattacharjee ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยใช้แบบทดสอบการพัฒนาการวัด ได้นำเสนอองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถ (Ability) 2) ความซื่อตรง (Integrity) 3) คุณงามความดี (Benevolence) ทั้งนี้ Kouzes and Pozner (2003) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจ เป็นหัวใจในการสร้างความสัมพันธ์การทำงานร่วมกัน ความเชื่อ ความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมและ Tschannen-Moran (1998) กล่าวว่า ชุมชนที่เข้มแข็งเกิดจากความไว้วางใจ โดยความสามารถทำงานร่วมกัน การจัดการ ความขัดแย้งและผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือต้องซื่อสัตย์และโปร่งใส

Dietz and others (2006) ได้นำเสนอว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความเปิดเผย (Openness) 3) คุณงามความดี (Benevolence) 4) สมรรถนะ (Competence) และ 5) ความสามารถพยากรณ์ได้ (Predictability)

Nasrabadi (2006) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Influential factors in the trust relationships existing between financial analysts and corporate managers in Iran” วิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ด้วยการเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์กับรูปแบบทางทฤษฎี ผลการวิจัย

พบว่า คุณลักษณะสำคัญของความไว้วางใจ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) คุณงามความดี (Benevolence) 3) สมรรถนะ (Competence) และ 4) การพยากรณ์ (Predictability)

Colquitt and others (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity : A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance” สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความไว้วางใจประกอบด้วย 3 ประการได้แก่ 1) ความสามารถ (Ability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) 3) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

Oxfam (2013) ได้จัดทำคู่มือเรื่อง “Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response” โดยระบุเกณฑ์สำหรับความไว้วางใจ 10 ประการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมและวิธีการที่สามารถสร้างหรือทำลายความไว้วางใจภายในทีมและเป็นพื้นฐานสำหรับการวัดและการจัดการความไว้วางใจในทีมได้ได้แก่ 1) สมรรถนะ (Competence) 2) การเปิดเผยข้อมูล (Openness with Information) 3) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 4) การพึ่งพาอาศัยกัน (Reciprocity) 5) ความเข้ากันได้ (Compatibility) 6) ไมตรีจิต (Goodwill) 7) การพยากรณ์ (Predictability) 8) สวัสดิภาพ (Well-being) 9) ความครอบคลุม (Inclusion) และ 10) ความสามารถ (Accessibility)

Hepler (2008) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของความไว้วางใจ 3 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะ (Competence) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 3) คุณงามความดี (Benevolence) จากบทความเรื่อง “Building Trust At Work-The Three Essential Components”

Sheikh (2008) ได้นำเสนอองค์ประกอบในการสร้างความไว้วางใจ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) สมรรถนะ (Competence) 3) การสื่อสารสอดคล้องกัน (Consistent Communication) 4) ความเกี่ยวพันที่แท้จริง (Genuine Concern) และ 5) ผลลัพธ์ (Results) จากบทความเรื่อง “5 Components to build Trust”

Daly (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความไว้วางใจโดยข้อมูลได้จากครูและผู้บริหารโรงเรียน จากการสัมภาษณ์พบว่า ความไว้วางใจช่วยสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับครู การมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหารในการตอบสนองในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) สมรรถนะรอบรู้ (Competency) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) ความเปิดเผย (Openness) 6) ความเคารพ (Respect) และ 7) ความเสี่ยง (Risk)

Alyssa (2010) เสนอองค์ประกอบที่จำเป็นในการพัฒนาความไว้วางใจ

4 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะ (Competence) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 4) ความสามารถในการพยากรณ์ (Predictability) จากบทความเรื่อง “4 Elements of Trust Needed for Successful Collaboration”

Sun (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Sellers’ Trust and Continued Use of Online Marketplaces” กล่าวถึงปัจจัยความไว้วางใจ (Trust Factors) ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะ (Competence) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 3) คุณงามความดี (Benevolence) 4) ความสามารถในการพยากรณ์ (Predictability)

Warrell (2011) ได้นำเสนอองค์ประกอบความไว้วางใจ 3 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะ (Competence) 2) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 3) ความจริงใจ (Sincerity) จากบทความเรื่อง “Want to build more trust in your relationships”

Mckenzie (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจของบุคลากร มีกลุ่มเป้าหมายโรงเรียน 112 แห่ง ประกอบด้วย บุคลากรในโรงเรียนและครู ได้นำเสนอองค์ประกอบที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ 1) ความอ่อนน้อม (Vulnerability) 2) คุณงามความดี (Benevolence) 3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 4) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 5) สมรรถนะรอบรู้ (Competence) และ 6) ความเปิดเผย (Openness)

Robin (2011) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 2) การยอมรับ (Acceptance) 3) การเปิดเผย (Openness) 4) ความต่อเนื่อง (Consistency) และ 5) ความสอดคล้องกัน (Congruence)

Wilma (2011) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความไว้วางใจ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถ (Ability) 2) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) และ 3) คุณงามความดี (Benevolence) บทความเรื่อง “The Three Elements of Trust”

Heffron (2012) ได้นำเสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความไว้วางใจ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเต็มใจ (Willingness) 2) ความจริงใจ (Sincerity) 3) สมรรถนะ (Competence) 4) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 5) ความตั้งใจ (Intent) จากบทความเรื่อง “5 critical components of building trust”

Katherine (2016) ได้นำเสนอคุณลักษณะของความไว้วางใจ 3 ประการ ได้แก่ 1) สมรรถนะ (Competence) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) และ 3) บุคลิกลักษณะ (Character) จากบทความเรื่อง “The Three Characteristics of Trust”

Alvani and other (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Identifying the Dimensions and Components of Mutual Relation Models’ of Trust in Organization and Public

Trust for Public Services Sector of Iran” ประกอบด้วย 6 ประการ 1) คุณงามความดี (Benevolence) 2) สมรรถนะ (Competency) 3) ความรับผิดชอบ (Accountability) 4) ยุติธรรม (Fairness) 5) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และ 6) ความโปร่งใส (Transparency)

McGowan (2016) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของความไว้วางใจ 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจ (Motive) 2) สมรรถภาพ (Capability) 3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) จากบทความเรื่อง “Do you trust me? 3 elements to build or repair trust”

Keith (2009) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีสร้างความสัมพันธ์อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สร้างความไว้วางใจร่วมกัน 4 ประการ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) 2) ความสอดคล้องกัน (Congruence) 3) การยอมรับ (Acceptance) และ 4) การเปิดเผย (Openness) จากบทความเรื่อง “The Elements of Trust”

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “ความไว้วางใจ” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการสร้างความไว้วางใจด้านความมีสมรรถนะ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณงามความดี และความน่าเชื่อถือ

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Culture Working)

ในปัจจุบันการทำงานไม่สามารถทำคนเดียวได้และจำต้องอาศัยพึ่งพาคนอื่น ด้วยเหตุว่าความรู้ ความสามารถของคนเรามีจำกัด ทีม หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม กล่าวคือ การรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทีมงานหมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะมาเสริมกัน มาทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและรับผิดชอบร่วมกัน (วราภรณ์ ตรีกุลสวัสดิ์, 2550) ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ได้นำคำว่าทีม (Team) มาใช้กันอย่างกว้าง โดยผู้บริหารมักจะกล่าวหาว่า “เราเป็นส่วนหนึ่งของทีม” ดังนั้น ทีม จึงหมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึงความเท่าเทียมของสมาชิกด้วย การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล ที่มีเป้าหมายร่วมกัน ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

องค์ประกอบของทีมในองค์การ แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของทีมที่แตกต่างกันโดยได้กล่าวถึงรูปแบบที่ใช้กันมากที่สุดคือ 1) รูปแบบทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง (Self-manage work teams) รูปแบบนี้จะมีลักษณะการทำงานเหมือนเดิมทุกวัน โดยสมาชิกในทีมจะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานเพื่อพัฒนางานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และ 2) รูปแบบทีมงานโครงการ (Project Teams) จะแตกต่างไปจากทีมงานบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากทีมงานโครงการได้รับการจัดตั้งขึ้น

เพื่อการทำงาน ซึ่งไม่ใช่งานประจำ โดยอาจจะทำในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่องานเสร็จสิ้นก็จะสลายตัวแยกจากกัน โดยโครงการมักจะเป็นขนาดใหญ่ และมีผู้บริหารโครงการและผู้นำทีม นอกจากนี้แล้วความสามารถที่สำคัญของทีมที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วยความสามารถพิเศษ (Talent) ความรู้ (Knowledge) การมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในองค์การ ประสิทธิภาพ และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็น

ดังนั้น จึงสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม” ได้ว่า หมายถึง การแสดงออกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการมีความรับผิดชอบ การร่วมมือปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีการประสานงานกันเพื่อมุ่งตั้งศักยภาพที่มีมาจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งนิยามนี้เชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ของ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork Culture) คือ มีความรับผิดชอบในการร่วมมือกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีเป้าหมายเดียวกัน มีการประสานงานกัน เพื่อมุ่งตั้งศักยภาพที่มีมาจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษางานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)” ได้ว่าหมายถึง วิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้นๆ การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Culture Working) รวมถึงการเปลี่ยนการเป็นผู้นำให้กับคนอื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึกลงในบรรยากาศที่เป็นมิตร และผู้วิจัยได้สรุปนิยาม เชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ปราบกฏดังตาราง 9

พหุ ประ โท ชีวะ

ตาราง 9 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้วัดการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)	การแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการ ปฏิบัติภาวะผู้นำคือ การมี รูปแบบ วิธีการ มีกระบวนการ ที่ทำทนาย การให้อำนาจคนอื่น ในการกระทำ และการส่งเสริม ให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะ ผู้นำ	1. รูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำที่หลากหลาย 2. สนับสนุนบุคลากรในองค์การ ปฏิบัติภาวะ ผู้นำ 3. มีกระบวนการในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ทำ ทนาย 4. ให้คนอื่นมีอำนาจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5. ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้บรรลุเป้าหมาย
2. ความไว้วางใจ (Trust)	พฤติกรรมแสดงออกของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการสร้างความไว้วางใจด้าน ความมีสมรรถนะ ความซื่อสัตย์ สุจริต คุณงามความดี และความ น่าเชื่อถือ	1. การมีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน 2. การมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 3. การบริหารด้วยความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรมและโปร่งใส 4. การทำความดี หลีกเลียงจากความเห็น แก่ตัว 5. ความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ผู้กพัน 6. ความรับผิดชอบและความขยันหมั่นเพียร 7. การอุทิศตนเสียสละต่องาน
3. วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Culture Working)	การแสดงออกผู้บริหารโรงเรียน ถึงการมีความรับผิดชอบ การ ร่วมมือปฏิบัติงานการยอมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการประสานงานกัน เพื่อมุ่ง ตั้งศักยภาพที่มีมาจากบุคคล แต่ละคนภายในกลุ่มออกมา ช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งาน บรรลุเป้าหมาย	1. การรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2. การร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3. การร่วมปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน 4. ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน 5. มีการประสานงานร่วมมือกันในองค์การ

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

Moorhead and Griffin (1998) ได้ให้ทัศนะว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพลักษณ์แห่งอนาคตที่กำหนดขึ้นสำหรับองค์การ เป็นคำบรรยายถึงสิ่งที่องค์การมุ่งหวังจะเป็นในอนาคต นับจากปัจจุบัน และเป็นภาพขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตจากสายตาของผู้นำองค์การ วิสัยทัศน์จะเป็นมากกว่าความฝัน หรือความหวัง เพราะผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นชัดเจนถึง ความผูกพันที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ผูกพันตัว และวิสัยทัศน์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อันดีสูงสุดได้ก็คือ วิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจคน ซึ่งแรงบันดาลใจนี้มักจะออกมาในรูปของการแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด มากที่สุด หรือยิ่งใหญ่ที่สุด อาจเป็นการให้บริการที่ดีที่สุด ผลิตภัณฑ์ที่ทนทานมากที่สุด หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์นั้นต้องสร้างแรงบันดาลใจได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้ว่าชีวิตเราอยู่เพื่ออะไร ทำให้เรามีความมั่นคง ไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสถานการณ์เฉพาะหน้าอย่างไร้เป้าหมาย และไร้ทิศทาง

ในส่วนของวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) Senge (1994) ได้เขียนในหนังสือที่ชื่อว่า "The Fifth Discipline" โดยให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ว่าเป็นเหมือนผู้ที่มีอำนาจในการชักจูงให้คนอื่นทำงานด้วยหัวใจ และในระดับที่ง่ายที่สุดของการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นคำตอบของคำถามว่า อะไรที่คุณต้องสร้างสรรค์ ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ร่วมก็คือ ภาพอนาคตที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันทั้งมันสมองและหัวใจในองค์การของตนเอง มีวิสัยทัศน์ทำอะไรให้องค์การ คำตอบคือเปลี่ยนจากคำว่าองค์การ เป็นองค์การของเรา เป็นการสร้างความรู้สึกที่ธรรมดาและให้ความเกี่ยวเนื่องของกิจกรรมที่หลากหลาย และได้ให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน เป็นการสร้างจุดประสงค์ที่ธรรมดา เป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการคิดและวิธีการใหม่ ๆ ให้ความกล้าหาญและแรงผลักดันในการกล้าเสี่ยงและทดลอง โดยพื้นฐานแล้ว ถ้าไม่มีการมีวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ที่มีนั้น ไม่มีจุดยืนและไม่มีความหมาย และไม่เกิดองค์การ แห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ นอกจากนี้ Evans (2002) ให้นิยามของการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่าเป็นผลลัพธ์ของระบบ การวางแผนที่มีเหตุผลตามด้วยการประเมินของเงื่อนไขภายในโรงเรียน

Sashkin and Sashkin (2003) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

Moss and Grunkemeyer (2010) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมว่าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับชุมชนที่ยั่งยืน โดยปัจจุบันนี้พบว่าชุมชนได้เผชิญกับความสับสน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายในอนาคต ความแตกต่างในการเพิ่มขึ้นของประชากร เศรษฐกิจและสังคม ความปรารถนาในการพัฒนาสิ่งที่ขัดแย้งกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อนำเสนอวิธีการ กลยุทธ์สำหรับการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของชุมชนซึ่งเป็นการผนวกของ ผลลัพธ์ในมุมมองของอนาคตที่เป็นเอกลักษณ์

Kapur (2013) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องเก่ง รอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไป เป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating)
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และ
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Implementing)

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้นำเสนอว่าวิสัยทัศน์ มีจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing)

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) สรุปว่า วิสัยทัศน์วัดได้จากตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

สมิต อาบสุวรรณ (2556) วิสัยทัศน์ร่วมวัดได้จากตัวบ่งชี้ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing Vision)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “วิสัยทัศน์ร่วม” ได้ว่าหมายถึง การแสดงออกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการมองเห็นภาพในอนาคตของ องค์การ มีเป้าหมายขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นของทุกฝ่าย ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยได้เชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ ของ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การมองเห็นภาพในอนาคตของเป้าหมายขององค์การ ที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นของทุกฝ่าย ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

โดยสรุปองค์ประกอบของ “การมีวิสัยทัศน์ร่วม” ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Formulating Shared Vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Articulating Shared Vision) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Implementing Shared Vision) และได้นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัด ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Formulating Shared Vision)

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของ “การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (formulating)” ไว้ดังต่อไปนี้

จิตติมา วรณศรี (2550) อธิบายการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา โดยมีที่มาจากการมีความรู้ การมีข้อมูลข่าวสาร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา รวมทั้งมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลสังเคราะห์ข้อมูล ผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งได้มาจากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยวิเคราะห์จากสถานภาพความเป็นจริงจากปัจจุบันอย่างเปิดเผยและผสานความคิดที่ขัดแย้งให้ดำเนินไปทางเดียวกัน เพื่อผสานพลังมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

สุนทร อนันตพันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างสำนึก ความมุ่งมั่นของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ด้วยการร่วมกัน พัฒนาภาพขององค์กรที่ต้องการจนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจน และเป็นภาพเดียวกันของทุก ๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการและวิธีปฏิบัติจะนำองค์กร ให้บรรลุผล

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) ได้ให้ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคล เพื่อนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ในการสร้างภาพที่ชัดเจนในอนาคตที่พึงปรารถนาของสถานศึกษา

สมิต อาบสุวรรณ (2556) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

สิ่งที่อยากจะทำและสิ่งเป็นไปได้ แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาและชัดเจน

Yukl (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายให้กับสมาชิกทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของคนอื่นโดยเฉพาะความคิดใหม่ ๆ หรือแตกต่างกันออกไปจากความเห็นของตนและของคนอื่น เพื่อให้ได้ความคิดดี ๆ มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจร่วมกัน

Wilmore (2002) กล่าวว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์หรือการสร้างวิสัยทัศน์จะบอกถึงสภาพปัจจุบันและที่ต้องการให้เป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

Dubrin (2007) กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารต้องเตรียมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อจะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ การประเมินปัญหามาไปสู่การตัดสินใจเลือก

โดยสรุป ผู้วิจัยให้คำนิยามของ “การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม” ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและเป้าหมายสร้างโอกาสเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แล้วนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์การ ตัวชี้วัดของการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ 3) การสร้างภาพอนาคตขององค์การผ่านวิสัยทัศน์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Articulating Shared Vision)

Wilmore (2002) กล่าวว่า หากได้วางแผนการเดินทางเอาไว้แล้ว แต่ไม่บอกให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าจะไปที่ไหน เมื่อไร เขาย่อมไม่สามารถให้ความช่วยเหลือในการเดินทางไปให้ถึงจุดหมายได้ ดังนั้น การสื่อสารให้ทุกคนทราบ และเชิญชวนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ โดยสื่อสารด้วยการพูด บอกกล่าวหรือเขียนข้อความ

Zaccaro and Banks (2004) เสนอวิธีการจะแสดงให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์หรืออนาคตที่เป็นไปได้นั้น จำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้อื่นทราบเกิดความเข้าใจและยอมรับซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายแนวทางโดยการใช้วาทศิลป์ เช่น การใช้อุปมา การเขียนเป็นคำขวัญ การเขียนเป็นข้อความที่มีความหมาย การใช้ภาพ สัญลักษณ์ใด ๆ ที่เป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์

Baum and Locke (2004) กล่าวว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์

(Communicated Vision) หมายถึง กระบวนการจูงใจให้เกิดความเข้าใจในจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย ที่องค์การต้องการจะไปให้ถึง โดยใช้วิธีการพูดคุยทำความเข้าใจ ประกาศให้คนในองค์การได้รับรู้

Dubrin (2007) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Articulating)

หรือสื่อสารภาพที่คิด ขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน

จิตติมา วรณศรี (2550) อธิบายถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง

ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ โดยอาจใช้การสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การพูด การเขียนหรือการใช้สัญลักษณ์ และการกระทำ

ชลาลัย มินิบุตร (2550) ให้ทัศนะว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง

การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารให้คณะครูมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ ทำตนเป็นแบบอย่างและการให้รางวัล

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) กล่าวว่า เป็นการแสดงออกถึง

ความสามารถในการสื่อสารให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีทักษะ ในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจให้หรือกระตุ้นให้ผู้ตาม เกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรูทิสตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมั่นและ ยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับ องค์การ

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเผยแพร่

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Articulating) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

สมิต สุวรรณ (2556) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)

หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ ถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยสามารถสรุปค่านิยมของ “การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม” ความว่า พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) การประชาสัมพันธ์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2) การสื่อสาร และ 3) การยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Implementing Shared Vision)

Russell and Stone (2002) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ

Wilmore (2002) สรุปว่า การปฏิบัติเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์จะต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยต้องระบุเป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างละเอียด รวมทั้งกิจกรรมทุกอย่าง กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน การวางแผนหลักสูตรและอื่น ๆ ต้องสอดคล้องและมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์สถานศึกษา

Dubrin (2007) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ หรือการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้เพื่อทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงในอนาคต

วัลลีย์พันธุ์ ปาทาน (2548) อธิบายว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม คือ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการแปลงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยการปฏิบัติที่แท้จริง โดยอาศัยความร่วมมือ ทูมเทก้าลังกายความคิดและความพยายามของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2548) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็น กระบวนการที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง เป็นขั้นการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

จิตติมา วรรณศรี (2550) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่ นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษา

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) สรุปไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน และโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู

จิวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ให้ความหมายไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Implementing) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) ได้สรุปว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Implementing) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยการเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยเน้นการกระจายอำนาจ

สมิต ออบสุวรรณ (2556) ให้ความหมายว่า การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล

ผู้วิจัยสรุปคานิยามของ “การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น บรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล ซึ่งตัวชี้วัดของการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดเป้าหมาย แผน และกิจกรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และ
- 2) การตรวจสอบและติดตามผล โดยได้นำเสนอในตาราง 10



ตาราง 10 ตัวชี้วัด นิยามและสาระหลักเพื่อการวัดของการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (formulating shared vision)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย สร้างโอกาสเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แล้วนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์การ	1. การมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. การสร้างภาพอนาคตขององค์การผ่านวิสัยทัศน์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (articulating shared vision)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาถึงการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	1. การประชาสัมพันธ์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2. การสื่อสาร 3. การยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (implementing shared vision)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล	1. การกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรมไปปฏิบัติจริง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2. การตรวจสอบและติดตามผล

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Gabbert (2005) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

(Individualized Consideration) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

Bass and Riggio (2006) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

Roger Gill (2006) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

Covey (2007) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration)

Kendra (2009) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration)

ประยุทธ์ ชูสอน (2548) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

สุภาวดี จิตศิริตันกุล (2550) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration)

สุรียน ชารรรมา (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration)

ดรุณี ชันขวา (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration)

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปนิยามขององค์ประกอบ “การเปลี่ยนแปลง (Transformation)” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาถึงความสามารถการสร้างทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา โดยได้นิยามและกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

1. นิยามและตัวชี้วัดของการสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) มีนักวิชาการศึกษาได้ให้แนวคิดในการสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553) กล่าวถึง การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องสร้างความตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มและในองค์กร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความรู้สึกรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากการให้ความหมายดังกล่าวผู้วิจัยได้สรุปนิยามและตัวชี้วัด “การสร้างทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักถึง

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ ดังตัวชี้วัด 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 2) การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

2. นิยามและตัวชี้วัดของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

Bennis and Nanus (1985) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการเน้นจิตวิญญาณทีม (Team Spirit) กระตุ้น (Motivate) หาความหมายและท้าทาย (Provide Meaning and Challenge)

Roger (2006) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคต วางเป้าหมายองค์การและเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยการจูงใจและแนะนำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมายและผลงานนั้น และสร้างแรงบันดาลใจและให้โอกาสให้แก่ผู้ตามในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้ และมอบโอกาสในการทำงานแก่ผู้ตาม

Covey (2007) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วน ใช้แรงจูงใจในการแสดงออก การสนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร

Kendra (2009) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถพูดแนะนำและโน้มน้าวให้แก่ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่าเกิดความกระตือรือร้น และผู้นำสามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้เกิดกิเลสและนำหลักคุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

พรศิษฐ์ คำรอด (2549) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspirational Motivation) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจกับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ ปลุกใจให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแนวทางแห่งการทำหาย ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าปฏิบัติในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน

ดรุณี ชันขวา (2551) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspirational Motivation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่างานเห็นว่างานนั้น ทำหายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจและเสริมสร้างความศรัทธาเริ่มสร้างสรรคจนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจ

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational

Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานการใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ

มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและมีค่านิยมและจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

จากการให้ความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยได้ให้นิยามและกำหนดตัวชี้วัดของ “การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาค่านิยมและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังตัวชี้วัด คือ 1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

3. นิยามและตัวชี้วัดของการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

นักวิชาการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา ดังนี้

Bennis and Nanus (1985) กล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

Miles (1997) กล่าวถึงการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงส่งเสริมให้ผู้เพื่อนร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ปัญหาโดยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ การใช้ความคิดเชิงบวก รวมถึงการใช้ความคิดเชิงบูรณาการในเชื่อมโยงแนวคิดและการแสวงหาจุดร่วมกันของแนวคิดและนำมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยรวม สำหรับความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในคนทุกคนและสามารถส่งเสริมให้สูงขึ้นได้

Covey (2007) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ว่าผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์มีการเชื่อมโยงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

Kendra (2009) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงให้โอกาส ผู้นำสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถสนับสนุนผู้ตามเพื่อค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการทำงานและโอกาสใหม่ ๆ ในการเรียนรู้

ประยุทธ ชูสอน (2548) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรักทำทำยให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

ทิพวรรณ โอษคลัง (2549) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและต้องการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหา โดยการใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สุภาวดี จิตศิริตันกุล (2550) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงาน ในโรงเรียน เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษามีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ จากเดิม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญาในการ สร้างความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดเชิงบูรณาการ

จากการให้ความหมายดังกล่าวผู้วิจัยได้ให้นิยามและกำหนดตัวชี้วัด ของ “การกระตุ้นการใช้ปัญญา” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิง

บูรณาการในการปฏิบัติงาน ดังตัวชี้วัด 1) การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการ โดยได้นำเสนอในตาราง 11

ตาราง 11 ตัวชี้วัด นิยามและสาระหลักเพื่อการวัดของการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง	1. กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างความรู้สึก เจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 3. การยอมรับและส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาค่านิยมและจิตสำนึกที่ดีในการ	1. การสร้างแรงจูงใจ 2. การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual Stimulation)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน	1. การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการ

องค์ประกอบที่ 4 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making)

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการตัดสินใจร่วม ดังนี้

Kamlesh and Solow (1994) สรุปองค์ประกอบของการตัดสินใจ

3 ประการ ได้แก่ 1) ทางเลือก (Choice) 2) กระบวนการ (Process) และ 3) เป้าหมาย (purpose)

Haddad (1996) ได้เสนอคุณลักษณะการตัดสินใจ 5 ประการ ได้แก่

1) โครงสร้าง (the structure) หรือระดับของการตัดสินใจ (level of decision-making)

2) กระบวนการของการตัดสินใจ (the procedure of decision-making) 3) สารสนเทศ

(the information) 4) เกณฑ์การตัดสินใจ (decision-making criteria) และ 5) สิ่งกระตุ้น

(the incentives) ในการกำหนดและดำเนินการตัดสินใจ

Glckner and Betsch (2008) กล่าวถึง การตัดสินใจ (Decision Making)

มีองค์ประกอบในการตัดสินใจ ได้แก่ ตระหนักถึงปัญหา ทางเลือก การประเมิน ไปสู่การตัดสินใจ

Harris (2012) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการตัดสินใจ จำนวน

8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สารสนเทศ (Information) 2) ทางเลือก (Alternatives) 3) เกณฑ์

(Criteria) 4) เป้าหมาย (Goals) 5) ค่านิยม (Values) 6) ความพึงใจ (Preferences) 7) คุณภาพ

การตัดสินใจ (Decision Quality) และ 8) การยอมรับ (Acceptance)

Girard (2009) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 6 ประการ 1) กรอบที่ถูกต้อง

(The right frame) 2) ความชัดเจน (Clarity) 3) ทางเลือก (Alternatives) 4) สารสนเทศ

(Information) 5) การใช้เหตุผล (Reasoning) 6) ความผูกพัน (Commitment)

Exforsys (2011) ได้นำเสนอแนวคิดองค์ประกอบของการตัดสินใจ จำนวน

8 ประการ ได้แก่ 1) สารสนเทศ (Information) 2) ทางเลือก (Alternatives) 3) เกณฑ์ (Criteria)

4) เป้าหมาย (Goals) 5) ค่านิยม (Value) 6) การอ้างอิง (References) 7) คุณภาพการตัดสินใจ

(Decision Quality) และ 8) การยอมรับ (Acceptance)

Conroy (2013) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์

(Objective) 2) ทางเลือก (Alternatives) และ 3) ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ (Consequences)

Mahanta (2005) ได้นำเสนอแนวคิดองค์ประกอบของการตัดสินใจ

(Elements of Decision Making) จำนวน 8 ประการ ได้แก่ 1) เป้าหมาย (Goals) 2) สารสนเทศ

(Information) 3) การวินิจฉัย (Diagnosis) 4) ทางเลือก (Alternatives) 5) สภาพธรรมชาติ (State

of nature) 6) ระเบียบวิธี (Methodology) 7) ค่านิยม (Values) และ 8) ผู้ตัดสินใจ (Decision

Maker)

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจร่วม คือ การมีส่วนร่วมการปฏิบัติงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ มีเหตุผลนำทางเลือกนำไปปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมาย

สมิต ออบสุวรรณ (2556) องค์ประกอบการตัดสินใจร่วม ได้แก่

1) ทางเลือก (Alternative) 2) สารสนเทศ (Information) 3) เป้าประสงค์ (Goal) จากการศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการและผลงานวิจัยที่ได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของการตัดสินใจร่วม ประกอบด้วย 1) ทางเลือก (Alternatives) 2) สารสนเทศ (Information) 3) เป้าหมาย (Goals) โดยได้นิยามและกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

1. นิยามและตัวชี้วัดของทางเลือก (Alternatives)

“ทางเลือก” ตามพจนานุกรม หมายถึง วิธีทางที่จะเลือกตัดสินใจ ระเบียบวิธี วุฒิประสิทธิ์ (2554) กล่าวว่า ทางเลือก (Alternative) หมายถึง สิ่งที่ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีอยู่มากกว่า 1 ทางเลือก ให้ได้เพียง 1 ทางเลือก เช่น ถ้าต้องการทำงานสักอย่างเพื่อหารายได้พิเศษก็ต้องคิดว่า จะเลือกทำอะไรดีจึงจะสอดคล้องกับความถนัดความสามารถของตนเองและพอเหมาะกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่

นภดล ร่มโพธิ์ (2554) กล่าวว่า ทางเลือกในการตัดสินใจหากมีเพียง ทางเลือกเดียวแล้ว การตัดสินใจย่อมที่จะไม่ซับซ้อน เนื่องจากไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์หรือเปรียบเทียบ แต่ประการใด แต่โดยส่วนใหญ่แล้วทางเลือกในการตัดสินใจมักจะมีมากกว่า 1 ทางเลือก

สมิต ออบสุวรรณ (2556) ทางเลือก (Alternatives) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนถึงความสามารถในการระบุทางเลือกที่เป็นไปได้และเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด

จากการให้ความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปค่านิยามของ “ทางเลือก” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุ ทางเลือกที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ สังเกตได้จาก ตัวชี้วัด คือ 1) การระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ 2) การประเมินทางเลือก และ 3) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ

2. นิยามและตัวชี้วัดของสารสนเทศ (Information)

Blaustein and others (1988) กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศ มี 10 ประการ คือ 1) ใช้ง่ายรวดเร็ว (Accessibility) 2) มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) 3) มีความแม่นยำ (Accuracy) 4) มีความเหมาะสม (Appropriateness) 5) มีความทันต่อเวลา (Timeliness) 6) มีความชัดเจน (Clarity) 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)

8) ตรวจสอบได้ (Verifiability) 9) ไม่ลำเอียง (Free from bias) 10) ได้จากสภาพปกติ (Quantifiable)

Baired (1978) กล่าวว่า คุณสมบัติของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) เชื่อถือได้ (Reliable) 2) ประหยัด (Economical) 3) จำเป็น (necessary) 4) ถูกต้อง (Accurate) 5) ใช้ประโยชน์ (Usable)

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ให้ความหมายไว้ว่า “สารสนเทศ” หมายถึงข่าวสาร การแสดงหรือชี้แจงข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ

ไพโรจน์ คชธา (2543) กล่าวว่า สารสนเทศมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) ทันต่อเวลา (Timely) 2) ตรงความต้องการ (Relevant) 3) ถูกต้อง (Accurate)

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2547) ให้ความหมายของสารสนเทศ หมายถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลข้อมูลดิบซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อประกอบการทำงานหรือเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

สมิต ออบสุวรรณ (2556) สารสนเทศ (Information) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการคัดสรรข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรง ทันต่อความต้องการใช้ มีความสมบูรณ์สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และตรวจสอบได้ มาใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉันทนา วิลัยเลิศ (2555) ให้ความหมายสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลด้วยวิธีการที่เหมาะสมและถูกต้อง เพื่อให้ผลลัพธ์ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ในรูปที่ให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้งานได้และจะต้องอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องการ

จากการให้ความหมายดังกล่าวผู้วิจัยสรุปคำนิยามของ “สารสนเทศ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรง ทันสมัยและสอดคล้องต่อความต้องการใช้ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้ นำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสังเกตได้จากตัวชี้วัด 1) ความเที่ยงตรง 2) ทันสมัยต่อความต้องการใช้ 3) ความถูกต้อง ครบถ้วน 4) สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และ 5) ตรวจสอบได้

3. นิยามและตัวชี้วัดของเป้าหมาย (Goals)

เป้าหมาย หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

อมรรัตน์ ศิริภาพ (2555) หมายถึง เป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

สมิต ออบสุวรรณ (2556) กล่าวถึงเป้าประสงค์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุสภาพความสำเร็จขององค์การที่สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องเข้ากับแผนงานอื่น

คังกร รักชูชื่น (2556) ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมาย คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกัน 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี แล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าหมายในระยะยาว (long term objective) โดยกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรือเป็นลักษณะที่เป็นเป้าหมายขององค์การ หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การ จะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์การ ต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

จากการให้ความหมายดังกล่าวสรุปคานิยามของ “เป้าหมาย” หมายถึงพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุสภาพความสำเร็จขององค์การที่สามารถวัดได้มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับแผนงานอื่น ตัวชี้วัดของเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ระบุสภาพความสำเร็จ 2) วัดได้และมีความเป็นไปได้ และ 3) สอดคล้องกับแผนงานอื่น ผู้วิจัยได้นำเสนอดังตาราง 12

ตาราง 12 ตัวชี้วัด นิยามสาระหลักเพื่อการวัดของการตัดสินใจร่วม

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
1. ทางเลือก (Alternatives)	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ ประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ	1. การระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ 2. การประเมินทางเลือก 3. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
2. สารสนเทศ (Information)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรง ทันสมัยและสอดคล้องต่อความต้องการใช้ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้ มาใช้ประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ความเที่ยงตรง 2. ทันสมัยต่อความต้องการใช้ 3. ความถูกต้อง ครบถ้วน 4. สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ 5. ตรวจสอบได้
3. เป้าหมาย (Goals)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุสภาพความสำเร็จขององค์การที่สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับแผนงานอื่น	1. ระบุสภาพความสำเร็จ 2. วัดได้และมีความเป็นไปได้ 3. สอดคล้องกับแผนงานอื่น

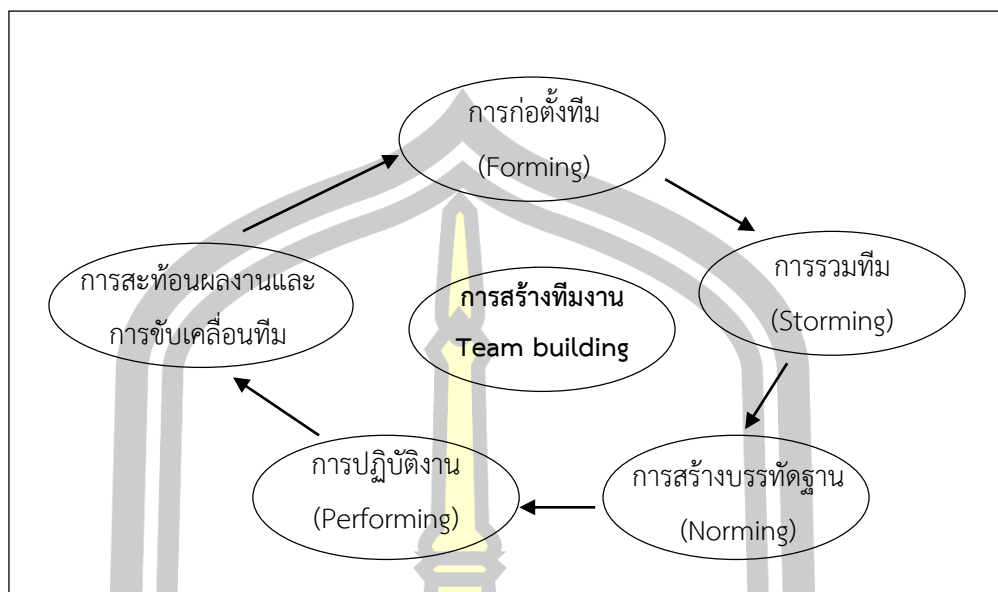
องค์ประกอบที่ 5 การสร้างทีมงาน (Team Building)

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างทีมงาน ดังนี้

Parker (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างทีมงานโดยกระบวนการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การก่อตั้งทีม (Forming)
2. การรวมทีม (Storming)
3. การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)
4. การปฏิบัติงาน (Performing)
5. การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic)

กระบวนการการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลแสดงดังภาพประกอบ 13



ที่มา : Parker (2007)

ภาพประกอบ 13 กระบวนการสร้างทีมงาน

Lencioni (2002) and West (2004) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการสร้างทีมงานโดยทั่วไปประกอบด้วย การก่อตั้งทีม (Forming) 2 การรวมทีม (Storming) 3 การสร้างบรรทัดฐานของทีม (Norming) 4 การปฏิบัติงานของทีม (Performing) และ 5 การสลายตัวของทีม (Adjourning)

Adair (2008) and Woodcock and Francis (2008) ได้กล่าวถึง รูปแบบการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสามารถสร้างประโยชน์อย่างมากในบริบทต่าง ๆ คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสร้างทีมงานของผู้นำองค์กร หากกล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างทีมงานมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. การก่อตั้งทีม (Forming) คือการก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (Competency) เช่น มีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสาร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง การศึกษาประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

2. การรวมทีม (Storming) คือการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันอาจถือเป็นจุดเริ่ม

ของการทำงานเป็นทีมกล่าวคือต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้นจึงต้องมีการแสดงความคิดเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่าง ๆ กัน หรือมีการแสวงหาประโยชน์ของตนและพวกพ้อง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือมีการแบ่งฝ่ายกันโดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรม แต่ที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความแตกต่าง ๆ ของมนุษย์ที่กล่าวว่ามันุษย์ย่อมมีความแตกต่าง ๆ กัน ดังนั้น การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ๆ ซึ่งมาแตกแยกจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง

3. การสร้างบรรทัดฐานของทีม (Norming) คือการกำหนดทิศทาง เป้าหมายบรรทัดฐานของทีม กล่าวคือเมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้งแตกต่าง ๆ และไม่แตกต่าง ๆ แล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่น กฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น ซึ่งในยุคใหม่อาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ร่วมกัน เป็นต้น โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือวิธีการกำหนดข้อตกลง หรือแผนงานใด ๆ คงต้องใช้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธะสัญญาต่าง ๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน

4. การปฏิบัติงานของทีม (Performing) คือการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วคงต้องมีการเริ่มปฏิบัติงาน เช่น ใครได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ใดก็ทำตามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการใช้การสื่อสาร (Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการใช้หลักการทางการบริหาร (Management Principle) มาใช้อย่างกว้างขวาง

5. การสลายตัวของทีม (Adjourning) คือการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าวว่า “งานเลี้ยงย่อมมีวันเลิกราฉันใด ทีมงานย่อมมีวันเลิกรานั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่ง และบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วย่อมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการพัฒนาไปให้ใหญ่กว่าเดิม เช่นมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่เช่นการโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่ร้ายถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้นในทีมย่อมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการประเมินผลงาน หรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงให้ทีมต่อไปแต่ในทางกลับกันเกิด

ความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีมาตรการตามลำดับจนสุดท้ายต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด

Biech (2008) and Woodcock and Francis (2008) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักด้านการก่อตั้งทีม (Forming) หมายถึง การเริ่มต้นก่อตัวของทีมงานโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การคัดเลือกสมาชิก และการกำหนดบทบาทหน้าที่ โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตของทีมงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วม มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีทิศทางและแนวทางปฏิบัติไปในทางเดียวกัน มุ่งการเปลี่ยนแปลงและมุ่งความสำเร็จของภารกิจในรูปของผลลัพธ์ที่สำคัญของทีมงานตามที่กำหนดไว้ มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 1.1 สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- 1.2 เป้าหมายมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 1.3 เป้าหมายมีทิศทางและแนวทางปฏิบัติไปในทางเดียวกัน
- 1.4 เป้าหมายมุ่งการเปลี่ยนแปลงผลงานที่ดีขึ้นของทีม
- 1.5 เป้าหมายมุ่งบรรลุผลสำเร็จการปฏิบัติงานของทีม

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ทีมงานต้องการจะให้เกิดผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจง มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของทีมมีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงมีมาตรฐานที่ยอมรับพฤติกรรม มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 2.1 วัตถุประสงค์ของทีมมีความชัดเจนและเจาะจง
- 2.2 วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของทีม
- 2.3 วัตถุประสงค์มีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้
- 2.4 วัตถุประสงค์มีการกำหนดกรอบเวลาการทำงานให้สำเร็จที่

เหมาะสม

- 2.5 วัตถุประสงค์สามารถปฏิบัติได้จริง
- 2.6 วัตถุประสงค์สามารถวัดและประเมินผลได้

Cook (2009) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักด้านการก่อตั้งทีม (Forming) คือ การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการคัดเลือกสมาชิก และการกำหนดบทบาทหน้าที่ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกสมาชิก (Member Selection) หมายถึง การสรรหาสมาชิกของทีมงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่หลากหลายและจำเป็นสำหรับทีมงานของแต่ละบุคคลมาเสริมซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการตนเอง การปรับตัวและเข้าใจความแตกต่าง ๆ ระหว่างบุคคล การมีความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี การมีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 1.1 สมาชิกมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับทีม
- 1.2 สมาชิกมีทักษะที่หลากหลายและเสริมต่อกัน
- 1.3 สมาชิกมีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง
- 1.4 สมาชิกมีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่าง ๆ ระหว่างบุคคล
- 1.5 สมาชิกในทีมมีความมั่นใจในตนเอง
- 1.6 สมาชิกในทีมเป็นผู้มองโลกในแง่ดี
- 1.7 สมาชิกในทีมมีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน

2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Defined Role) หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมชัดเจน ตรงตามสมรรถนะและเหมาะสมกับงาน และมีความรับผิดชอบเป้าหมายความสำเร็จของทีมร่วมกัน มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 2.1 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมชัดเจน
- 2.2 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมตรงตามสมรรถนะ
- 2.3 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมเหมาะสมกับงาน
- 2.4 สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

Kayser (2011) and Manktelow (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการรวมทีม (Storming) หมายถึง การระดมความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเพื่อรวมทีมให้เป็นรูปธรรมและสมบูรณ์ โดยมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยมีรายละเอียดสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาทีม (Team Development) หมายถึง การวางแผนและกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ให้การสร้างทีมงานบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์และเป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้นโดยการกำหนดขนาดและโครงสร้างของทีม การบริหารจัดการทรัพยากรและการร่วมมือสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของสมาชิก มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 1.1 มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทีมงานที่เหมาะสม
- 1.2 มีการกำหนดขนาดของทีมที่เหมาะสม
- 1.3 มีการกำหนดโครงสร้างของทีมที่เหมาะสม

1.4 มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

1.5 สมาชิกในทีมมีการร่วมมือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) หมายถึง

ความสำเร็จในการสื่อความหมายที่ต้องการสื่อสาร ทั้งด้วยวาจาหรือด้วยวิธีการอื่น ๆ ไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจและเกิดความพึงพอใจร่วมกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องแม่นยำ ชัดเจนตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักด้วยวิธีการหรือช่องทางที่เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีภายในทีม มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

2.1 มีการสื่อสารที่ชัดเจนตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์

2.2 มีการใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายใน

ทีม

2.3 มีการสร้างและรักษาสัมพันธภาพของการสื่อสารที่ดีภายในทีม

2.4 มีการเลือกใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

2.5 มีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ระหว่างสมาชิกในทีม

2.6 สมาชิกในทีมมีความเข้าใจและเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Good Relationship) หมายถึง

การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อต้องการให้ได้มาซึ่ง ความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน ความรักใคร่นับถือ และความจงรักภักดีต่อทีมงาน หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม นั้นสมาชิกของทีมต้องเป็นบุคคลที่เปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังและเข้าใจผู้อื่น มีความจริงใจ สุภาพอ่อนโยน มีกิริยาที่สุภาพ พุดจาไพเราะ มีความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงาน เป็นทีมยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น มีบุคลิกภาพที่ดี และรู้จักควบคุมอารมณ์ของตน หมั่นสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลรอบข้างอย่างต่อเนื่องโดยการเป็นนักฟังที่ดี และรู้จักใช้คำพูดหรือภาษาพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

3.1 สมาชิกในทีมเปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังและเข้าใจผู้อื่น

3.2 สมาชิกในทีมมีความจริงใจ สุภาพอ่อนโยน

3.3 สมาชิกในทีมมีกิริยาที่สุภาพ พุดจาไพเราะ

3.4 สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือสนับสนุน

การทำงานเป็นทีม

3.5 สมาชิกในทีมยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

3.6 สมาชิกในทีมมีบุคลิกภาพที่ดี รู้จักควบคุมอารมณ์ของตน

3.7 สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลรอบข้างอย่างต่อเนื่อง

3.8 สมาชิกในทีมเป็นนักฟังที่ดี

3.9 สมาชิกในทีมใช้ทักษะการสื่อสาร ฟัง พูด อ่าน เขียนได้เหมาะสมกับสถานการณ์

4. การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Creative Conflict) หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานประสานความเข้าใจและร่วมมือกันจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเร่งรีบ โดยวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และมีความสมเหตุสมผล โดยการเลือกใช้วิธีการลดความขัดแย้งหรือแก้ไขความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องตามแต่ละสถานการณ์ โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในทีมงาน เน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่กดดันภายในทีม การร่วมมือกัน การประนีประนอม และเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจร่วมกันของสมาชิกโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 4.1 สมาชิกในทีมประสานความเข้าใจและร่วมมือกันจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
- 4.2 สมาชิกในทีมวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เหมาะสม
- 4.3 สมาชิกในทีมเลือกใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เหมาะสมและสร้างสรรค์
- 4.4 สมาชิกในทีมหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและสร้างแรงกดดันในทีมงาน
- 4.5 สมาชิกในทีมยอมรับความเห็นที่แตกต่างๆโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน
- 4.6 สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กดดันภายในทีม
- 4.7 สมาชิกในทีมร่วมมือกัน การประนีประนอม และเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสร้างสรรค์
- 4.8 การสร้างความพึงพอใจร่วมกันของสมาชิกโดยใช้กระบวนการทำงานแบบชนะ-ชนะ

Riches (2001) and Druskat and Wolff (2001) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านการสร้างบรรทัดฐานของทีม (Norming) หมายถึง การกำหนดบทบาทสถานของทีมเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน การยอมรับ และการเห็นพ้องต้องกันอย่างเป็นเอกฉันท์ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการมีภาวะผู้นำร่วม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีความไว้วางใจและการมีความเหนียวแน่นในทีม ซึ่งมีรายละเอียดสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) หมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานมีภาวะผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสมมีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกในทีมการนำเอาทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกันโดยการผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วมของการทำงาน มีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมและสามารถผลิตเปลี่ยนกันเป็นผู้นำทีมตามจังหวะและโอกาสที่เหมาะสมโดยยึดประโยชน์ของทีมงานเป็นสำคัญ มีตัวบ่งชี้ย่อยดังนี้

- 1.1 สมาชิกในทีมมีภาวะผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสม
- 1.2 สมาชิกในทีมมีการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจของทีมร่วมกัน
- 1.3 มีสมาชิกในทีมนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน
- 1.4 สมาชิกในทีมมีการผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วมของการทำงานเป็นทีม
- 1.5 สมาชิกในทีมมีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม
- 1.6 สมาชิกในทีมมีการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำทีมตามจังหวะและโอกาส

2. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Emotional Quotient Team)

ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) เป็นสิ่งที่สำคัญเหมือน ๆ กับสติปัญญา (Intelligence) ตรงที่สามารถทำให้เกิดความมีประสิทธิผลในบุคคล (Riches, 2001) แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มอาจมีความสำคัญมากกว่าเมื่องานส่วนใหญ่ทำในรูปของทีม ดรุสเกท และวอลฟ์ (Druskat and Wolff, 2001) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์ของทีมไม่ได้เกิดจากการรวมความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีมเข้าด้วยกัน แต่ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีพื้นฐานมาจากบรรทัดฐานทางสังคมที่ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) และการควบคุม (Regulation) อารมณ์ภายในและภายนอกทีม บรรทัดฐานทางสังคมเหล่านี้สร้างความไว้วางใจ (Trust) ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identity) และการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (A sense of Group Efficacy) สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาสามารถทำงานได้ดีขึ้นมากกว่าทำงานเพียงลำพังคนเดียว และแน่นอนผลของการมีภาวะทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้เกิดความมีส่วนร่วมและความร่วมมือในทีม ทีมที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงไม่จำเป็นที่ทีมนั้นจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ของทีมสูงตามด้วย ทีมก็เหมือนกับกลุ่มสังคมที่สร้างคุณลักษณะให้กับตัวเอง การสร้างความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจำเป็นต้องสร้างบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกันจนพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม ความเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันของทีม และความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม

ความฉลาดทางอารมณ์ของทีมมีความซับซ้อนมากกว่าความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลเพราะทีมต้องเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กันหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับภายนอกกลุ่ม (Cross-boundary Level) ดังนั้นทีมจึงต้องสร้างให้เกิดบรรทัดฐานของทีมที่เอื้อให้เกิดการตระหนักรู้อารมณ์ (Awareness of Emotion) และการควบคุมอารมณ์ (Regulating of Emotion) ให้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (Druskat and Wolff, 2001)

ดังนั้นความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ของทีมจึงมีความแตกต่าง ๆ กัน ดรูสเกท และวอลฟฟ์ (Druskat and Wolff, 2001) ให้ความหมายความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Team Emotional Intelligence) ไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม หมายถึง ความสามารถของทีมที่จะทำให้เกิดการบรรทัดฐานทางสังคม ร่วมกันในการบริหารกระบวนการทางอารมณ์ (Emotional Process) ในแนวทางที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม (Group Identity) และการรับรู้ความสามารถของกลุ่ม (Group Efficacy)

3. การมีความเหนียวแน่นในทีม (Team Cohesiveness) หมายถึง สมาชิกของทีมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีการประชุม การพบปะหรือกันอย่างสม่ำเสมอของสมาชิกอย่างต่อเนื่องมีการพูดคุยถึงเป้าหมายของทีมร่วมกันอยู่เป็นประจำ ให้ความรักและนับถือซึ่งกันและกัน อย่างแท้จริงมีความโปร่งใสในการทำงานร่วมกัน มีความยินดี และพอใจที่จะยกความดีที่เกิดจากผลงานนั้นให้แก่กันและกัน มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 3.1 สมาชิกในทีมมีการประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 3.2 สมาชิกในทีมมีการพูดคุยถึงเป้าหมายของทีมงานร่วมกันอยู่เป็นประจำ
- 3.3 สมาชิกในทีมให้ความรักและนับถือซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง
- 3.4 สมาชิกในทีมแสดงถึงความโปร่งใสในการทำงานร่วมกัน
- 3.5 สมาชิกของทีมมีความยินดี ความพึงพอใจและยกย่องความดีที่เกิดจากผลงานให้แก่กันและกัน

Yukl (2010) and Katzenbach and Khan (2010) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานของทีม (Performing) หมายถึง การรวมพลังและกำลังความสามารถ ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของทีมบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม การมีส่วนร่วม การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดสร้างสรรค์การสร้างบรรยากาศที่ดี การตัดสินใจของทีมและการแก้ปัญหาของทีม โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม (Team Schedule) หมายถึง การกำหนดแผนงาน ตารางงาน ระยะเวลา วิธีการและขั้นตอนการทำงานของทีมนักเรียนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีมต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการตรวจสอบความคืบหน้าการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- ของทีมนักเรียน
- 1.1 มีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - 1.2 มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานของทีมที่ชัดเจน
 - 1.3 มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของทีมที่ชัดเจน
 - 1.4 มีการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างมี
 - 1.5 มีการตรวจสอบความก้าวหน้าการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่
 - 1.6 มีการสะท้อนผลและการประเมินผลการนำแผนปฏิบัติงานของทีม
 - 1.7 มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภารกิจของทีม
- ประสิทธิภาพ
- การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- อย่างต่อเนื่อง

2. การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Oriented Achievement) หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน การพัฒนาคุณภาพแห่งตนสูงงานที่ปฏิบัติ โดยสมาชิกมีความรักและความศรัทธาในทีมงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีจิตอาสาและปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 2.1 สมาชิกมีความรักและความศรัทธาในทีมงาน
 - 2.2 สมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
 - 2.3 สมาชิกในทีมมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ
 - 2.4 สมาชิกในทีมมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานอย่างเป็น
- ร่วมกัน
- ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- ระบบร่วมกัน

- 2.5 สมาชิกในทีมมีจิตอาสาต่อการปฏิบัติงานของทีม
- 2.6 สมาชิกในทีมมีการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
3. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง สมาชิกของทีมมีความสามารถในการริเริ่ม มีการระดมความคิด ความยืดหยุ่นในการคิด มีความคิดนอกกรอบ มีความละเอียดรอบคอบและความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่ที่เป็นการติดตามหลักเหตุผลเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้
- 3.1 สมาชิกการมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงานเป็นทีมงาน
- 3.2 สมาชิกการมีความคิดนอกกรอบและแปลกใหม่เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 3.3 มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันของสมาชิกส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 3.4 สมาชิกมีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทาง
- 3.5 มีความคิดละเอียดรอบคอบในรายละเอียดเพื่อสนับสนุนความคิดหลักให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหาของทีม โดยมุ่งเน้นประโยชน์และความเข้มแข็งของทีมงาน การรับผิดชอบในผลงานและและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้
- 4.1 สมาชิกในทีมมีการร่วมวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลงานของทีม
- 4.2 สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันโดยมุ่งเน้นประโยชน์ของทีมงานเป็นสำคัญ
- 4.3 สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง
- 4.4 สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลงานของทีม
- 4.5 สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของทีม
5. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Good Climate) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเป็นทีมที่ดี ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดในงานมากเกินไป มีการรับฟัง

ความคิดเห็นของกันและกัน ร่วมสร้างความภูมิใจในหน้าที่การงานของตนเอง สร้างมิตรภาพในที่ทำงานและ ไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง รู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีน้ำใจ พุดจาไพเราะ อ่อนหวาน และมีมารยาท ในการทำงานร่วมกัน และมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้สนุกสนานอยู่เสมอ มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 5.1 สมาชิกยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
 - 5.2 สมาชิกร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
 - 5.3 สมาชิกสร้างความภูมิใจในหน้าที่การงานของตนเอง
 - 5.4 สมาชิกสร้างมิตรภาพในที่ทำงานและไม่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง
 - 5.5 สมาชิกรู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น
 - 5.6 สมาชิกสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดในงาน
 - 5.7 สมาชิกมีน้ำใจ พุดจาไพเราะ อ่อนหวาน และมีมารยาท
 - 5.8 สมาชิกมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้
- มากเกินไป
ในการทำงานร่วมกัน
สนุกสนานอยู่เสมอ

6. การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของทีมงาน หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของทีม การกำหนดประเด็นปัญหาาร่วมกัน การเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินทางเลือกร่วมกัน การสร้างทางเลือกและการปฏิบัติตามทางเลือกร่วมกันโดยมีการประเมินผลลัพธ์ของการตัดสินใจร่วมกัน มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 6.1 สมาชิกในทีมมีการกำหนดประเด็นปัญหาาร่วมกัน
- 6.2 สมาชิกในทีมเก็บรวบรวมข้อมูลาร่วมกัน
- 6.3 สมาชิกในทีมสร้างเลือกในการตัดสินใจาร่วมกัน
- 6.4 สมาชิกในทีมประเมินทางเลือกในการตัดสินใจาร่วมกัน
- 6.5 สมาชิกในทีมปฏิบัติตามทางเลือกในการตัดสินใจาร่วมกัน
- 6.6 สมาชิกในทีมประเมินผลลัพธ์ในการตัดสินใจของทีมาร่วมกัน

7. การแก้ปัญหาของทีม (Team Solving Problem) หมายถึง สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน ร่วมกันวางแผนแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ร่วมกันและตรวจสอบและประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมาร่วมกัน มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 7.1 สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน
- 7.2 สมาชิกในทีมร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาาร่วมกัน

7.3 สมาชิกในทีมดำเนินการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ร่วมกัน

7.4 สมาชิกในทีมตรวจสอบและประเมินผลการแก้ปัญหาของทีมน
ร่วมกัน

Kayser (2011) and Manktelow (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Team Feedback and Dynamic) หมายถึง หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทีม จุดเด่น จุดควรพัฒนา ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการทำงานของทีมและการเรียนรู้ของทีม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมีความเป็นพลวัตร (Dynamic) และสามารถขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องต่อไป โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการทำงานของทีม (Team Working Process) หมายถึง วิธีการและขั้นตอนการทำงานของทีมที่ส่งผลสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยรวมของทีม การสะท้อนปัญหาอุปสรรคการทำงานของทีม การสะท้อนบทบาท หน้าที่และการปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน การสะท้อนปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา และการป้องกันปัญหาของทีมร่วมกัน การประเมินความพึงพอใจการทำงานเป็นทีมร่วมกัน และการเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาทีมให้มีประสิทธิผลต่อไปร่วมกัน มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

- 1.1 สมาชิกในทีมสะท้อนผลสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีม
ร่วมกัน
- 1.2 สมาชิกในทีมสะท้อนปัญหา อุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน
- 1.3 สมาชิกในทีมสะท้อนบทบาท หน้าที่และการปฏิบัติงานของทีม
- 1.4 สมาชิกในทีมสะท้อนแนวทางการแก้ไขปัญหา และการป้องกัน
ปัญหาของทีมงานร่วมกัน
- 1.5 สมาชิกในทีมประเมินความพึงพอใจการทำงานเป็นทีมร่วมกัน
- 1.6 สมาชิกในทีมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาทีมงาน
ให้มีประสิทธิผลต่อไปร่วมกัน

2. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสอนงานระหว่างกันภายในทีม การพัฒนาทักษะ พฤติกรรม ทักษะคิดและการสร้างความเข้มแข็งของทีมงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันเพื่อใช้หลักคิด หลักวิชาและหลักปฏิบัติในการขับเคลื่อนทีมงานให้มีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ย่อย ดังนี้

2.1 สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในทีมอย่างต่อเนื่อง

2.2 สมาชิกในทีมพัฒนาทักษะ พฤติกรรม ทักษะและสร้างความเข้มแข็งของทีมงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.3 สมาชิกในทีมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.4 สมาชิกในทีมสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันเพื่อใช้เป็นหลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติในการขับเคลื่อนทีมงานให้มีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

2.5 สมาชิกในทีมมีการสอนงานกันอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 13 ตัวชี้วัด นิยามสาระหลักเพื่อการวัดของการสร้างทีมงาน

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
1. การก่อตั้งทีม (Forming)	พฤติกรรมการก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (Competency) เช่น มีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสาร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น การศึกษาประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ	1. การกำหนดเป้าหมาย 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การคัดเลือกสมาชิก 4. การกำหนดบทบาทหน้าที่
2. การรวมทีม (Storming)	พฤติกรรมในการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันอาจถือเป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีมกล่าวคือต้องมีการ	1. การพัฒนาทีม (Team Development) 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
	<p>พูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้น จุดนี้เอง จึงต้องมีการแสดงความเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันหรือมีการแสวงหาประโยชน์ของตนและพวกพ้องซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือมีการแบ่งฝ่ายกัน โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรม แต่ที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความแตกต่างๆของมนุษย์ที่กล่าวว่ามนุษย์ย่อมมีความแตกต่างๆกัน ดังนั้น การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่างๆ ซึ่งไม่แตกแยกจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง</p>	<p>3. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Good Relationship) 4. การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Creative Confliction) 5. ตรวจสอบได้</p>
3. การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)	<p>พฤติกรรมในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานของทีม กล่าวคือเมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้ง ต่างๆและไม่แตกต่างกันแล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่น กฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น โดยการกำหนดข้อตกลงหรือแผนงานใด ๆ คงต้องใช้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธะสัญญาต่างๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน</p>	<p>1. การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) 2. ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Emotional quotient Team) 3. การมีความเหนียวแน่นในทีม (Team Cohesiveness)</p>

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
4. การปฏิบัติงาน (Performing)	พฤติกรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วต้องปฏิบัติงาน เช่น ใครได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ใดก็ทำตามสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองอย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการใช้การสื่อสาร(Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการใช้หลักการทางการบริหาร (Management Principle) มาใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม (Team Schedule) 2. การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Oriented Achievement) 3. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4. การมีส่วนร่วม (Participation) 5. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Good Climate) 6. การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) 7. การแก้ปัญหาของทีม (Team Solving Problem)
5. การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic)	พฤติกรรมในการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าวว่า “งานเลี้ยงย่อมมีวันเลิกราฉันใด ทีมงานย่อมมีวันเลิกรานั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วย่อมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการทำงานของทีม (Team Working Process) 2. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	นิยาม	สาระหลักเพื่อการวัด
	<p>พัฒนาไปให้ใหญ่กว่าเดิม เช่นมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่ เช่นการโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่ร้ายถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้นในทีมย่อมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการประเมินผลงาน หรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่ เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงให้ทีมต่อไปแต่ในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีมาตรการตามลำดับจนสุดท้ายต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด</p>	

แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

McCauley and others (1998) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ 3) การพัฒนาภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

Lawson (2008) ที่ให้ความหมาย การพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผน อย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การ

Ronning, Espedal and Jordahl (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการเชิงระบบ (to think about leadership as a system) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิม เกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

Nick Petrie (2011) กล่าวถึง แนวโน้มในการพัฒนาความเป็นผู้นำในอนาคต โดยมีแนวโน้มที่น่าสนใจในการพัฒนาอยู่ 4 แนวโน้ม คือ 1) มุ่งพัฒนาผู้นำตามแนวตั้งมากขึ้น (มุ่งเน้น ขึ้นตอนการพัฒนา) 2) ผู้นำแต่ละบุคคลจะกลายเป็นผู้พัฒนารูปแบบในการพัฒนาตนเอง 3) การพัฒนาผู้นำจะลดการเป็นผู้นำแบบเดี่ยว โดยจะมีการเพิ่มมากขึ้นของการสร้างพลังร่วมในกลุ่ม 4) การพัฒนาผู้นำยุคใหม่จะต้องมีการนำนวัตกรรมการพัฒนาเข้ามามีส่วนในการพัฒนาผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า ภารกิจขององค์กรในการใช้กระบวนการ เพื่อพัฒนาผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงส่วนสำคัญของภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำ มีกิจกรรมและกระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมผู้นำ และการพัฒนาการบริหาร ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-awareness and Self-discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้ การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้าง ประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วย พัฒนาตนเอง ทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มี ประสิทธิภาพซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ 1) การสร้าง การรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness) และ 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline)

โดยมีรายละเอียด ดังภาพประกอบ 14



ที่มา : Dubrin (2007)

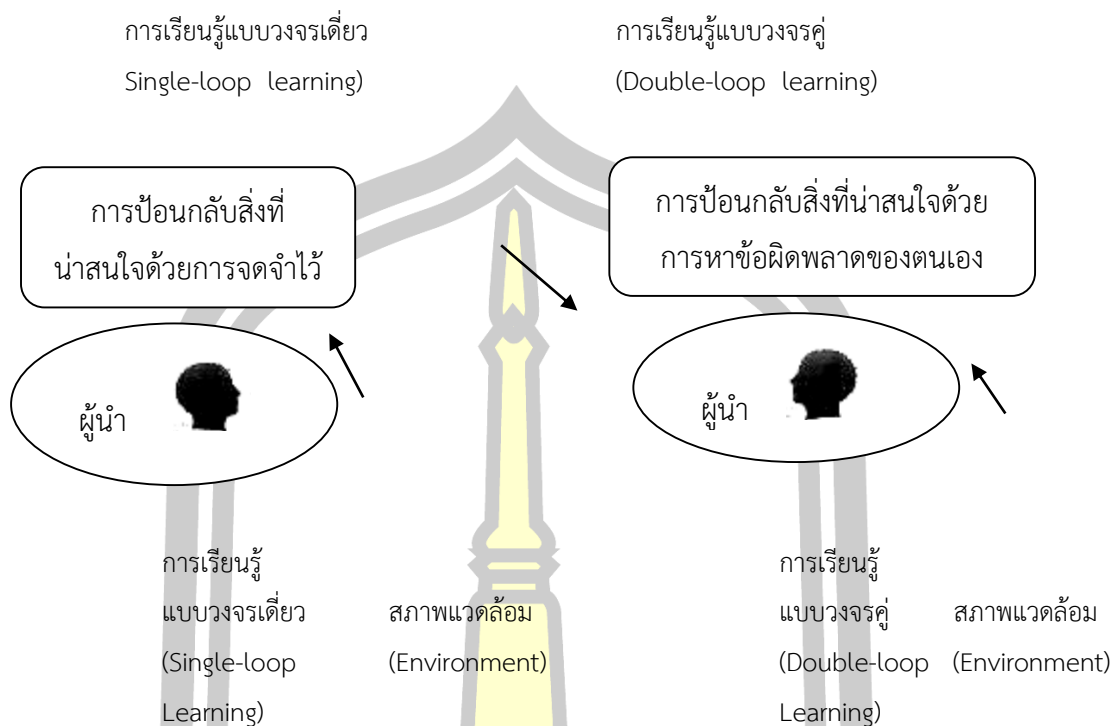
ภาพประกอบ 14 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-awareness) ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-development) ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง คำ 2 คำ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างระดับ การรับรู้ คือ

- 1) การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop Learning)
- 2) การเรียนรู้แบบวงจรถู (Double-loop Learning) โดยมีรายละเอียด

ดังภาพประกอบ 15 (DuBrin, 2007)





ที่มา : Dubrin (2007)

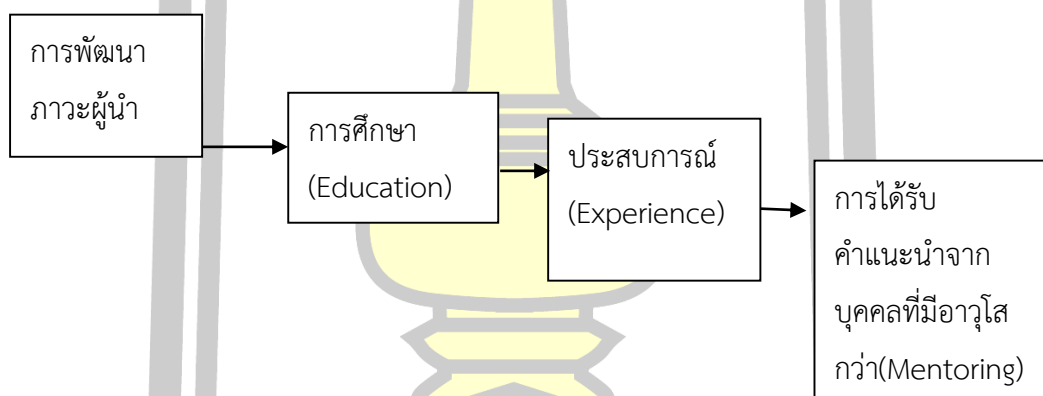
ภาพประกอบ 15 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop Learning) เปรียบเทียบกับการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop Learning)

การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop Learning) จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุดเกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน ผู้เรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-loop Learners) จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหานั้น เพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้งซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับ เพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ (1) จากตนเอง (2) จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหานั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจคู่ คือ (1) การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับ จากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร (2) ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไป ด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิกฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-loop Learning)

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership

Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย การสร้างวินัยในตนเอง (Self-discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเองนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังภาพประกอบ 16



ที่มา : Dubrin (2007)

ภาพประกอบ 16 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 ประการ

จากภาพประกอบ 16 มีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าผู้นำที่มีศักยภาพได้ศึกษาวิชาและศาสตร์จะมีความรู้เหตุผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน การบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ

ผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ วุฒิสึกษา และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจของผู้นำจะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ประสบการณ์เป็นข้อเสนอที่ดี สำหรับผู้นำในอนาคตทัศนคตินี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ประสบการณ์จากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง ลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์มีดังนี้

2.1 แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ให้การสอนงานโดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การสังเกตวิธีของหัวหน้าที่เผชิญและแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ และรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาด

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) ความสัมพันธ์ของงานกับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุดคืองานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) สถานการณ์ (Situation) เป็นวิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำ คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์การ ซึ่งจะแตกต่างกัน สอดคล้องกับ Raskas และ Hanbrick ใช้คำว่าพัฒนาหน้าที่การบริหารแบบหลายอย่าง (Multifunctional Managerial Development) เป็นความพยายามและตั้งใจขององค์การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลของผู้จัดการด้วยการให้ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่หลาย ๆ อย่างภายในองค์การ

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำและการช่วยเหลือ การกระตุ้นเป็นประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำได้แก่ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำแนวทาง ช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รุ่นน้อง การสอนงานโดยทั่วไปมักเกิดจากความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ

ซึ่งมีพื้นฐานความชอบพอกันในบุคลิกภาพระหว่างบุคคล การจับคู่ในการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้จากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผู้นำที่ผ่านการบ่มเพาะในงานจะเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารงาน บริหารคน และในการแก้ไขปัญหาของการทำงาน
2. การฝึกอบรม ซึ่งในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะมีศูนย์การประเมิน (Assessment Center) และมีหลักสูตรในการพัฒนาความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบในหลายองค์กร มักจะมีการกำหนดตัวนักบริหารอาวุโสให้เป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นตัวแบบแก่นักบริหารหรือผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงานเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผู้บริหารได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรายุทธ กันหลง (2553) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศรัทธาทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าการพัฒนางานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์

ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

- 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้น เมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่าง ๆ กัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่น้อง ๆ ได้

กนกอร สมปราชญ์ (2555) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคลเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้และการสร้างวินัยด้วยตนเอง โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากงาน การศึกษาจากผู้อื่น การศึกษาจากข้อผิดพลาด และการศึกษาจากการฝึกอบรม 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโส

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้ การเติบโต และกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

เชษฐา คำคลอง (2557) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ โดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) คำแนะนำจากผู้อาวุโส ถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำและเป็นผู้ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรม และกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 หลายส่วนทั้งในด้าน 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์ และได้เปรียบเทียบเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง 4 อย่างสำหรับเป้าหมายของการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต

เป้าหมายการพัฒนาผู้นำของปัจจุบัน	เป้าหมายการพัฒนาผู้นำของอนาคต
เป้าหมาย “อะไร” ของการเป็นผู้นำ	เป้าหมาย “อะไร” และ “วิธีการ” ของการพัฒนา
เน้นการพัฒนาแวนอน	การพัฒนาทั้งแวนอนและแนวตั้ง
บริษัทจัดกระบวนการฝึกพัฒนาให้กับบุคคล / ฝึกอบรมการพัฒนาตัวเอง	บุคลากรแต่ละคนเป็นเจ้าของการพัฒนาในรูปแบบของตนเอง
ความเป็นผู้นำอยู่ในแต่ละบุคคล	ความเป็นผู้นำพลังร่วม ในกลุ่มจะถูกกระจายไปทั่วทั้งเครือข่าย

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual) ในรูปแบบดั้งเดิม เน้นการพัฒนาความสามารถ (Abilities) และทัศนคติ (Attitudes) ของตัวบุคคล โดยถือว่าบุคคลทุกคนไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความสามารถในการเป็นผู้นำแต่ทุกคนก็สามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้จากการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติ (Practice) ในการพัฒนาภาวะผู้นำจากการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom-style Training) การรู้ว่าจะทำอะไร (know what to do) ก็กับการทำในสิ่งที่รู้ (do what you know) ให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์จริงด้วย นั่นคือ ให้มีการทำในสิ่งที่รู้ (do what you know) ต่อเนื่องจากการรู้ว่าจะทำอะไร (know what to do) ด้วย

การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual) ที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวข้องกับตัวแปร 3 ประการ คือ

1. ลักษณะเฉพาะของผู้เรียนรู้ของบุคคล (Individual Learner Characteristics) การพัฒนาภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ได้กำหนดลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ที่ต้องการพัฒนา คือ การตั้งใจเพื่อการเรียนรู้ แรงขับเพื่อความสำเร็จระดับสูง และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) คือการเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) การควบคุมอำนาจในตน (Internal Focus of Control) และการกำกับตนเอง (Self-monitoring)
2. คุณภาพและธรรมชาติของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) ซึ่งควรคำนึงถึงหลักการดังนี้

2.1 การบูรณาการ (Integrates) ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (อาจเป็น 6-12 เดือน) ประกอบด้วย การประเมิน 360 องศา (360 degree feedback) การฝึกอบรมแบบชั้นเรียน (Classroom Style Programs) รายวิชาในหลักสูตรสถาบันการศึกษา (School Style Course Work) การสอนงานผู้บริหาร (Executive Coaching) การบันทึกสะท้อนผล (Reflective Journaling) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และอื่น ๆ

2.2 มีการกำหนดจุดหมาย มีการติดตามและประเมินความจำเป็นในการพัฒนา และมีการประเมินผลสำเร็จเมื่อผ่านช่วงระยะเวลาหนึ่ง

2.3 ในการพัฒนาควรคำนึงถึง 1) ให้มีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) จากทัศนะของ David A. Kolb มี 4 ขั้นตอน คือ มีประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) มีการสังเกตและสะท้อนผล (Reservation and Reflection) มีการสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (Formulate Abstract Concept) และมีการนำไปทดสอบในสถานการณ์ใหม่ (Testing in new Situations) 2) ให้ผู้ได้รับการพัฒนามีการรับรู้ในศักยภาพตนเอง (Self-efficacy) 3) ให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) ถึงความปรารถนาในอนาคตขององค์กร

3. คุณภาพในการติดตาม การให้คำปรึกษา การนิเทศ และการสอนงานจากผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Collective Level) เป็นการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแต่ละคนกับกลุ่มคนในองค์กร ซึ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) หมายถึง การพัฒนาที่เน้นกระบวนการ (Process) เช่น กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระบวนการอิทธิพลทางสังคม พลวัตรกลุ่มระหว่างผู้นำกับทีม และระหว่างทีมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นต้น

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเสริมสร้างคุณภาพ

ของผู้นำในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคลเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-awareness) และการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership) โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การศึกษา (Education) ประกอบด้วยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากงาน การศึกษาจากผู้อื่น การศึกษาจากข้อผิดพลาด และการศึกษาจากการฝึกอบรม 2) ประสบการณ์ (Experience) และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring)

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Process)

2.1 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Transformational Leadership Coaching and Consulting (TLCC) (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบประเพณีนิยม คือ “แบบฝึกอบรมและหวังว่า (สิ่งดี) จะเกิดขึ้น (Train and hope)” เป็นแบบที่บุคคลเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หนึ่งหรือสองครั้ง จากนั้นให้พวกเขาจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action) และนำไปปฏิบัติ (Implement) โดยไม่มีการติดตามผล (Follow up) หรือมีกลไกเพื่อมีการยั่งยืนภายหลังการอบรมนั้น เป็นแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective) เพราะจากผลการวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่ามีเพียง 15%-48% เท่านั้นที่สุดท้ายมีการพัฒนาการในภาวะผู้นำ แต่หากการพัฒนาที่มีกระบวนการติดตามผลหรือมีกลไกเพื่อให้เกิดความยั่งยืนแล้วมีมากถึง 95% ที่สุดท้ายมีการพัฒนาในภาวะผู้นำ ด้วยเหตุดังกล่าว TLCC จึงพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการ (Integrated Leadership Development Process) ขึ้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป็นประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Assessment and Composite Results) 2) ฝึกอบรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) แต่ละบุคคลพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง (Develop Individual Action Plan) 4) นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย (Application to Challenging Goals) 5) ติดตามผลและสะท้อนผล (Feedback) การติดตามผลและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) หรือการให้มีกลไกเพื่อมีการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นอาจกระทำได้โดย 1) ผสมผสานการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เข้ากับกิจกรรมการสอนงาน (Coaching) 2) ให้มีการสังเกต (Observation) ในขณะทำงานและให้มีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 3) จัดให้มีการประเมินก่อนและหลัง (Pre Post Assessment) 4) จัดให้มีการพัฒนาโดยมีการอบรมเป็นระยะ ๆ และให้นำไปสู่การปฏิบัติงานจริงเป็นระยะ ๆ ด้วย 5) ให้ผู้บริหารหรือเพื่อนเป็นผู้ติดตามและให้ผลสะท้อนกลับ

2.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด Rob VeVerka (2012) ซึ่งกล่าวถึงโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำโดยการอบรมในชั้นเรียนหรือยึดการสัมมนาเป็นหลัก (Classroom Setting/Seminar-based Programs) ว่าแม้จะเป็นแบบประเพณีนิยม (Traditional) แต่หากทำได้

ไม่ดีก็ทำให้น่าเบื่อและทำให้รู้สึก เสียเวลา เนื่องจากความยืดขาด มีสิ่งที่ไม่จำเป็น ใช้เวลานานเกินไป การมีส่วนร่วมมีน้อยและประสบการณ์เรียนรู้เกิดขึ้นน้อย เขาจึงเสนอแนวคิดพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใน 4 องค์ประกอบ คือ

2.2.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Assessment) โดยการอภิปรายร่วมกับผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้สอนงาน (Coach) ร่วมทั้งกลุ่มเป้าหมายพัฒนา และการใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา เพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนา เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความสามารถทางสังคม (Social Style Versatility) ทักษะทางการบริหาร (Management Skills) หรือความรู้ในธุรกิจ

2.2.2 การทำให้กระจ่าง (Discovery) จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นจะนำไปสู่การกำหนดจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของสิ่งที่จะมีการพัฒนาและการจัดทำแผนพัฒนา แล้วมีการปรึกษาร่วมกันกับทุกฝ่าย รวมทั้งกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาเพื่อร่วมกันทบทวนแผนการพัฒนารวมทั้งกำหนดบทบาทของแต่ละฝ่าย การใช้ทรัพยากร การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการสอนงาน เป็นต้น

2.2.3 การพัฒนา (Development) โดยผู้สอนงาน (Coach) และกลุ่มเป้าหมายการพัฒนา พบประกันทุกสัปดาห์ เป็นประมาณ 3-6 เดือน เพื่อทำการพัฒนา ซึ่งสิ่งที่พัฒนาอาจประกอบด้วยความรู้ใหม่ (New Knowledge) ทักษะ (Skills) โครงการงาน (Project) หรือการทดลอง (Experiments) โดยผู้สอนงาน (Coach) จะต้องอยู่ด้วยเสมอเพื่อการตรวจสอบและการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

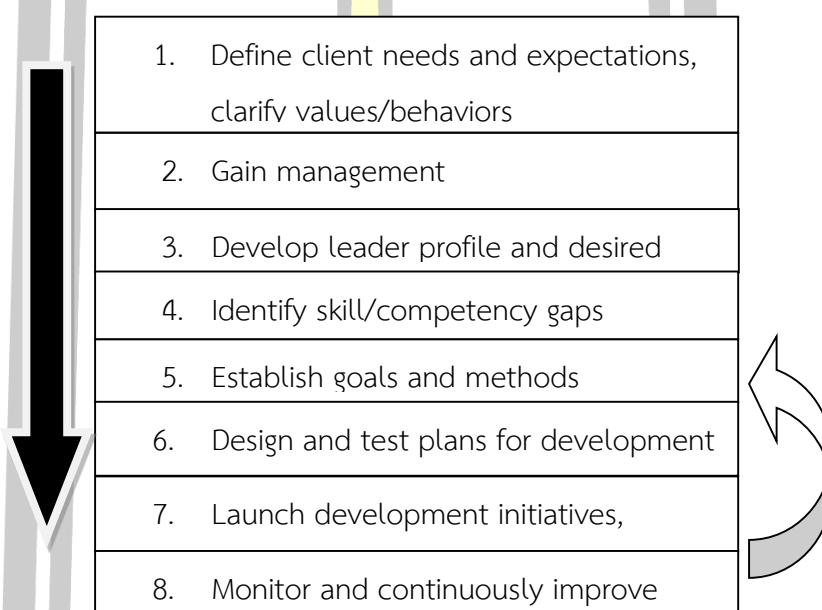
2.2.4 การประยุกต์ใช้ (Application) การพัฒนาในแต่ละช่วง (Session) จะมีการมอบหมายให้กลุ่มเป้าหมายพัฒนา นำสิ่งที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง (On-the-job) ให้มีการสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มเป้าหมายพัฒนากับผู้สอนงาน (Coach) เพื่ออภิปรายร่วมกันถึงประสบการณ์เฉพาะหรือสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้น มีการบันทึกถึงกระบวนการความสำเร็จ และสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายการพัฒนาอาจมีการพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพิ่มเติม

2.3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามทัศนะของ Dawson Consulting Group (2013) ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 การกำหนดความต้องการจำเป็นและความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย และการกระทำให้กระจ่างในค่านิยมหรือพฤติกรรม

2.3.2 สร้างความมีพันธะผูกพันและการสนับสนุนทางการบริหาร

- 2.3.3 พัฒนาโครงสร้างผู้นำ และสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้นำ
- 2.3.4 ระบุช่องว่างระหว่างทักษะหรือสมรรถนะที่เป็นจริงกับที่คาดหวัง
- 2.3.5 กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 2.3.6 ออกแบบและทดสอบแผนเพื่อการพัฒนา
- 2.3.7 เริ่มปฏิบัติการพัฒนาอย่างมุ่งมั่นสร้างสรรค์และบูรณาการ
- 2.3.8 การตรวจสอบติดตามผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหากผลการพัฒนายังไม่บรรลุเป้าหมายจะเริ่มวงจรใหม่ในขั้นตอนที่ 6 ปรากฏดังภาพประกอบ 17



ที่มา : Dawson Consulting Group (2013)

ภาพประกอบ 17 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด

2.4 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Executive Skill works ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Process) ว่าเพื่อเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องคำนึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

2.4.1 ความมีพันธมิตรผูกพันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การที่จะให้การสนับสนุนและให้การประเมินผลสำเร็จ

2.4.2 การอยู่ในแนวเดียวกันขององค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลัก และสิ่งที่จะกำหนดและจะกระทำในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4.3 การมีโปรแกรมพัฒนาที่จะต้องได้รับการทดสอบหรือทำให้มีความมั่นใจก่อนว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาวะผู้นำที่แท้จริง

2.4.4 การเปิดใจกว้างของกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาที่จะปฏิบัติและเรียนรู้ด้วยความเต็มใจและด้วยความร่วมมือ

2.4.5 การมีกลไกในการวัดผลความก้าวหน้าของการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพัฒนาองค์การวัดผลการก้าวหน้าของการพัฒนาภาวะผู้นำ และการมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ

2.5 แนวคิดกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามทัศนะ ของ Executive Skill Works (2013) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 ขั้นตอน คือ

2.5.1 สำรวจวัฒนธรรมภาวะผู้นำ (Leadership Culture Survey)

2.5.2 ประเมินความต้องการจำเป็นที่ต้องการพัฒนา (Developmentally Focused Assessment)

2.5.3 สนับสนุนปฏิบัติการภาวะผู้นำ (Leadership Performance Booster)

2.5.4 สอนงานบริหาร (Executive Coaching)

โดยสรุป กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น และมีการออกแบบพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดทำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ และการฝึกอบรม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำ ด้วยการจัดทำโปรแกรม และกำหนดขั้นตอนการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.1 นิยาม ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น พจนานุกรม Oxford Advances Learner’s ให้ความหมายคำว่า Model (noun) ไว้ 7 ความหมาย คือ

1. Model หมายถึง แบบจำลองของบางสิ่ง ซึ่งเป็นแบบย่อส่วนจากของจริง
2. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ
3. Model หมายถึง คำอธิบายของระบบ ใช้เพื่ออธิบายวิธีการทำงานของบางสิ่งหรือเพื่อทำนายปรากฏการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น
4. Model หมายถึง แบบอย่างที่สามารถให้ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้

5. Model หมายถึง บุคคลหรือสิ่งของที่เป็นตัวอย่างที่ดี
6. Model หมายถึง นายแบบ นางแบบ ที่ทำหน้าที่นำเสนอเสื้อผ้าแบบใหม่ ๆ
7. Model หมายถึง ผู้ที่ถูกจ้างมาเป็นแบบวาดภาพ หรือถ่ายภาพ

ทิตานา เขมมณี (2551) ให้ความหมายรูปแบบหมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริง อย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์ สอดคล้องกับ ดำรงค์ ศรีอรัญ (2553) ที่ได้สรุปความหมายว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบที่สามารถสื่อเข้าใจถึงองค์ประกอบ หรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังหรือสื่อความไปยังบุคคลเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ

ประมวลได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับ ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่น สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

3.2 นิยาม ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dixon (2011) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าหมายถึง การสร้างความสามารถของกลุ่มคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่อาจ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

McCaughey and Van Velsor (2004) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าหมายถึง การพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีความสามารถในการกำหนด เป้าหมายหรือทิศทาง (setting direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น (creating alignment) และการคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining commitment) ต่องานและองค์กร

Key and Wolfe (1990) ให้ความหมายของบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership Role) ว่าเป็น บทบาทของทุกคน ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งและไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

จากการทบทวนนิยาม ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำประมวลได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งใด ๆ ให้มีความสามารถตามที่กำหนดในมาตรฐานตำแหน่ง รวมทั้งพัฒนาแนวทางสู่เป้าหมาย มีความรับผิดชอบต่องานและองค์กร รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการ และ งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม

The Social (Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีหลักการพื้นฐานคือ (1) รูปแบบเป็นแบบครอบคลุม (Inclusive) คือถูกออกแบบให้เสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำใน เข้าร่วมทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้ที่ไม่ได้อยู่ และมีกระบวนการ พัฒนาที่ครอบคลุมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม (2) ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็น บวณการมากกว่าเป็นตำแหน่ง (3) ภาพของรูปแบบนำเสนอคุณค่าของความเท่าเทียม ความยุติธรรม การรู้จักตนเอง การให้อำนาจ ตนเอง การร่วมมือ ความเป็นพลเมือง และการบริการ (4) การบริการ ช่วยทำให้นักเรียนพัฒนาความสามารถเรื่องภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีการ ประสานงานกัน การ เรียนรู้เกิดขึ้นจากการสร้างความหมายของประสบการณ์ชีวิต (5) ในขณะที่ รูปแบบ ถูกออกแบบเพื่อ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจการนักเรียนอำนวยความสะดวกทางการพัฒนาภาวะผู้นำในนักเรียน ผู้จัดทำ ตระหนักได้ว่า รูปแบบนี้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ ผู้บริหารทางการศึกษาหรือนักเรียนผู้ต้องการ จัดการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ (6) รูปแบบนี้ เป็นเพียงหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใน หลาย ๆ รูปแบบที่เป็นไปได้ ผู้ อาจนำไปปรับปรุงให้เข้ากับพันธกิจของหน่วยงานหรือประสบการณ์ ของผู้ใช้

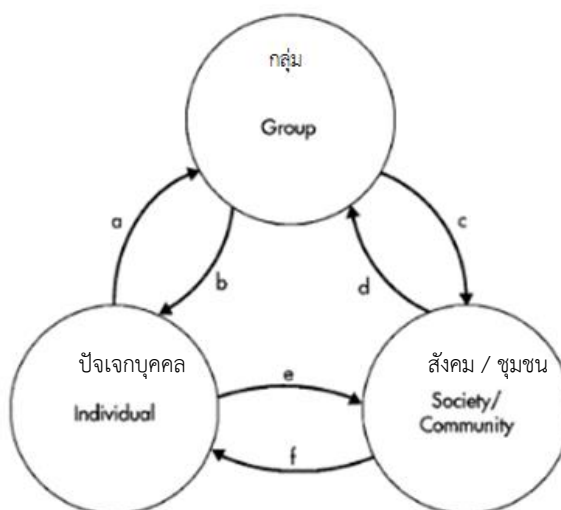
จุดมุ่งหมายของรูปแบบมี 2 ข้อ คือ (1) เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาของนักเรียน เพื่อให้ นักเรียนรู้จักตนเอง โดยเข้าใจความสามารถพิเศษ คุณค่า และความสนใจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถที่จะส่งผลให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้นักเรียนมี ความสามารถของภาวะผู้นำคือความสามารถในการนพาตนเองและผู้อื่นให้สามารถ บริการและ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (2) เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมทางบวกในสถาบัน หรือชุมชน โดยการช่วยให้สถาบันหรือชุมชนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษยธรรม

ขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับความร่วมมือ และการคำนึงถึงการสร้างให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมในทางบวก รูปแบบนี้ พิจารณาการพัฒนา ภาวะผู้นำ จากมุมมองหรือระดับ ดังนี้

1. ระดับปัจเจกบุคคล : พิจารณาว่าคุณภาพระดับบุคคลใดบ้างที่จะนำมา พัฒนากลุ่มคนที่อยู่ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ คุณภาพระดับบุคคลใดที่สนับสนุนการทำงาน ของกลุ่มและมีผล ทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ระดับกลุ่ม : พิจารณาว่าจะออกแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไร ให้เอื้อต่อการพัฒนา คุณภาพระดับบุคคลที่พึงประสงค์และส่งผลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคน

3. ระดับชุมชน/สังคม : พิจารณาว่ากิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ส่งผลอย่างไรต่อสังคม กิจกรรมใดที่ทำให้เกิดพลังในระดับกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และพัฒนาคุณภาพระดับบุคคล ประสงค์ได้ในเวลาเดียวกัน แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังภาพประกอบ 18



ที่มา : Astin and Alexander (1996)

ภาพประกอบ 18 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

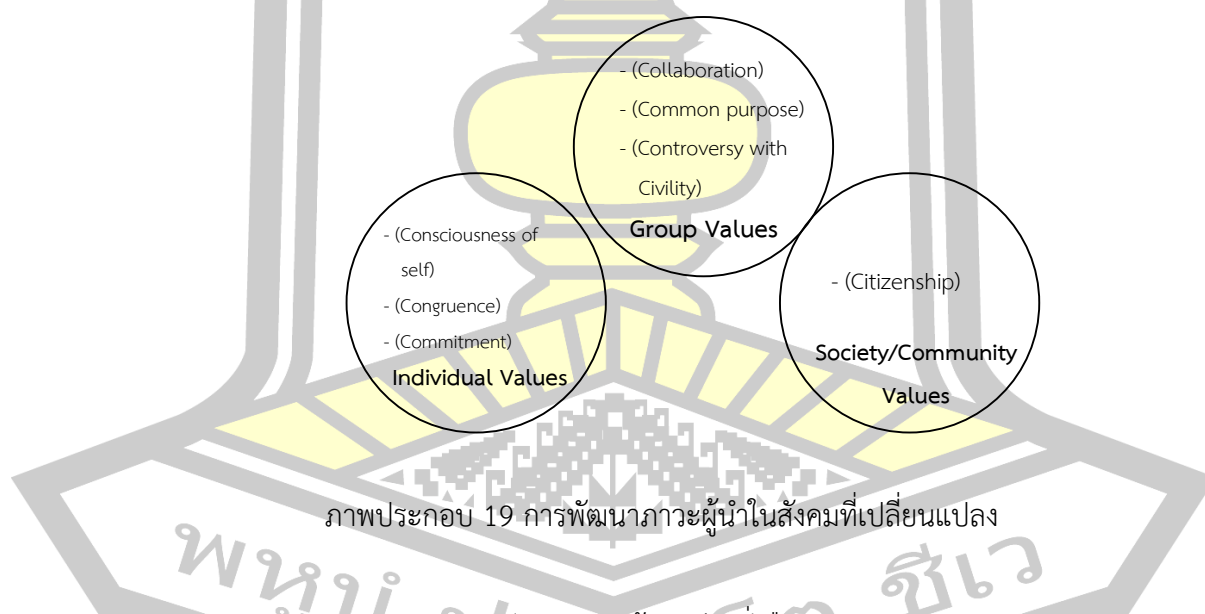
จากภาพองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ลูกศร a แสดงถึงธรรมชาติของกลุ่มซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะของผู้นำแต่ละคน ลูกศร b เป็นสัญลักษณ์จากกลุ่มสะท้อนสู่ปัจเจกบุคคล สิ่งที่เกิดขึ้นในการพัฒนาภาวะผู้นำมักมีการส่งข้อมูลย้อนกลับกันไปมาอย่างต่อเนื่อง ระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มนี้ ลูกศร c เป็นสัญลักษณ์ของกิจกรรมการบริการที่เกิดขึ้นลูกศร เช่น คนตรี คือสิ่งที่กลุ่มทุ่มเททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกกลุ่มขึ้นมา ลูกศร d ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับบริการหรือชุมชนด้านนอกตอบสนองซึ่งไม่ส่งผลต่อกระบวนการของกลุ่ม วงจรการส่งข้อมูลย้อนกลับกันระหว่าง c และ d แสดงถึงการตอบสนองของชุมชนที่เกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมทางภาวะผู้นำที่ถูกออกแบบมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ลูกศร e แสดงถึงการมีส่วนร่วมโดยตรงของปัจเจกบุคคลในกิจกรรมการบริการต่อสังคม ลูกศร f ชี้ให้เห็นว่า ปัจเจกบุคคลสามารถได้รับผลโดยตรงจากโครงการที่

ทำอยู่นี้ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญจากชุมชนถึงปัจเจกบุคคลอาจเกิดขึ้นทางอ้อม ข้อมูลย้อนกลับ เช่น ได้รับใช้สังคมในระดับกลุ่ม (ลูกศร d หรือ b)

นอกจากนี้ ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ยังต้องประกอบด้วยค่านิยมหลักซึ่งเป็นส่วนประกอบที่จำเป็น ตั้งชื่อว่า The 7 C's of Leadership ประกอบไปด้วย ค่านิยมที่จำเป็น 7 ประการ ได้แก่

1. ความมีสติในตนเอง (Consciousness of Self)
2. ความสอดคล้อง (Congruence)
3. ความรับผิดชอบ (Commitment)
4. ความร่วมมือ (Collaboration)
5. การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common purpose)
6. การโต้เถียงอย่างสุภาพ (Controversy with Civility)
7. ความเป็นพลเมือง (Citizenship)

ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ สามารถแบ่งกลุ่มตามระดับต่าง ๆ ของรูปแบบ ได้ดังภาพประกอบ 19 (Astin and Alexander, 1996)



ภาพประกอบ 19 การพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมที่เปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน Sustainable (Leadership Development Model) (Groom and Reid-Martinez, 2011)

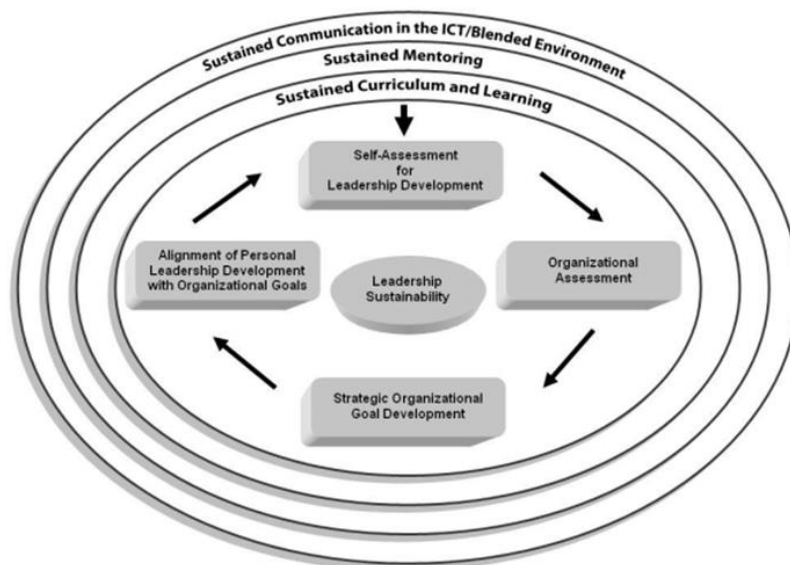
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโปรแกรมการศึกษา ที่ใช้การสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองผ่านทางปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Constructivism) และ การเชื่อมโยงนิยม (Connectivism) ในการทำให้เกิดการประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ วิธีการณ์นี้ ยึดถือว่า ผู้เรียนไม่ได้ถูกจำกัดให้เรียนรู้ได้เฉพาะในสถานศึกษาเท่านั้น แต่

สามารถเรียนรอบตัวในชีวิตประจำวัน เมื่อดูจากโปรแกรมการศึกษานี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) จะช่วยให้นักเรียนเพิ่มความสามารถในการหาข้อมูลความรู้จากบริบทที่หลากหลายได้ ทำให้มีการสื่อสาร อย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นส่วนที่จำเป็นในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โดย Wilkes (1998) ได้ระบุว่า การให้คำปรึกษาคือวิธีการที่ผู้นำเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำรุ่นต่อไปในอนาคต ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนนี้ ใช้วิธีการให้คำแนะนำโดยศาสตราจารย์ในลักษณะหน้าต่อหน้า (f2f) และติดต่อผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งกระบวนการนี้จะทำให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสามารถขอคำแนะนำจากศาสตราจารย์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง และทำให้เกิดการให้คำปรึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

หลักสูตรและการเรียนรู้อย่างยั่งยืนถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรถูกสร้างขึ้นจากการรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ตนเอง และความผูกพันต่องานและองค์การเข้าด้วยกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ทั้งสามองค์ประกอบนี้ถูกจัดวางให้มีจริยธรรมและการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ผู้เรียนเข้าใจตนเองในบริบทของชีวิตจริง ผู้เรียนต้องรู้จักตนเอง มีจริยธรรม และค่านิยม เพื่อให้เข้าถึงภาวะผู้นำขององค์การ ผู้เรียนต้องทำการประเมินภาวะผู้นำของตนด้วยตนเอง ซึ่งการประเมินนี้จะพบในหลาย ๆ บทเรียน กระบวนการนี้แสดงให้เห็นถึงลำดับการเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยตนเองเมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการประเมินโดยองค์การ ผู้เรียนจะได้ตรวจสอบความสอดคล้องและปรับเปลี่ยน ภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำภาวะผู้นำของตนเองมาเชื่อมต่อและดำรงชีวิตให้สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้เรียนซึ่งเป็นผู้นำจะสามารถวางตนเองให้สามารถกระตุ้นผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่พัฒนาผ่านทางหลักสูตรและ เรียนรู้ที่ยั่งยืนได้รับความพอใจจากผู้เรียนอย่างมากเพราะผู้เรียนสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและ องค์การได้ แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนดังภาพประกอบ 20

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ที่มา : Grooms and Reid-Martinez (2011)

ภาพประกอบ 20 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A Model of Complexity Leadership Development) (Clarke, 2013)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อนนี้ ประกอบไปด้วยเป้าหมายการพัฒนา 2 ระดับ ได้แก่ ระดับระบบ และระดับบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายและรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาระดับระบบ System (Level Development) ในขั้นตอนนี้ เป้าหมายในการพัฒนาระดับระบบ อยู่ที่โครงสร้างของสังคม วัฒนธรรมในสังคม และกระบวนการของสังคม ที่หลอมรวมกัน เป็นระบบสังคม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเผยแพร่ความรู้และให้ความสำคัญกับสังคมเป็นหลัก การพัฒนาในระดับระบบนี้ ประกอบไปด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่

1.1 สภาวะของเครือข่าย (Network Conditions) : การเพิ่มความสามารถในการปรับตัวใน ระบบองค์การเพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสภาวะของเครือข่ายขององค์การ สภาวะหลักที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในองค์การที่มีความซับซ้อนคือ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันบ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพราะการติดต่อสัมพันธ์กันจะเกิดรูปแบบการสื่อสารและกลไกในการแบ่งปันความรู้ และแสดงถึงภาวะผู้นำ ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน จะทำให้เกิดการคิดและการแก้ปัญหาที่ หลากหลาย รวมถึงสามารถพัฒนาทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกลุ่มคนอีกด้วย สมาชิกใน องค์การมีความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล

ข่าวสารระหว่างกันในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นและจะทำให้เกิดการเสริมพลังในองค์กรอีกด้วย โดยสรุป สภาวะของเครือข่าย ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ต่อกัน (Relation Ties) การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ความถี่ในการ ติดต่อกัน (Density/Frequency/ Interconnectivity) กลไกการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Mechanism) วิธีการสื่อสารกัน (Communication Patterns)

1.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) : ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบซับซ้อน ผู้นำต่าง จะต้องอยู่ร่วมกันกับคนในองค์กรแบบใกล้ชิด เพื่อให้เข้าใจในปัญหาที่ซับซ้อนให้ดียิ่งขึ้นและตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ในระบบสังคมได้ ภาวะผู้นำร่วมกันยึดหลักการให้คนแต่ละคนทุ่มเท ความ สามารถของตนให้กับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด เพราะฉะนั้น ในทุกระดับของ องค์กรจะต้องมีผู้ที่มีภาวะผู้นำกระจายอยู่ในทุกส่วนขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์ความรู้ ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และก่อกำเนิดภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งตัวแทนแต่ละคนที่มีความรู้เฉพาะจากแต่ละส่วนของ องค์กรสามารถเป็นผู้นำและผู้ตามได้ ขึ้นกับงานและโจทย์ในขณะนั้น ภาวะผู้นำร่วมกัน คือกระทำและการตัดสินใจร่วมกันของผู้นำที่มีความรู้เฉพาะจากหน่วยต่าง ๆ ใน องค์กร จะเกิดขึ้นเมื่อ (1) มีการรวมตัวกันอย่างสม่ำเสมอ (2) มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วม (3) เป็นการรวมกลุ่มที่องค์กรยกให้เป็นกลุ่มที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำร่วมกันนี้ จะก่อให้เกิดการกระทำและการตัดสินใจที่มาจากมุมมองที่แตกต่าง สร้างความรู้ใหม่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากกันและกัน

1.3 การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) : การเรียนรู้ในองค์กร ประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ รับรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuiting) และตีความ (Interpreting) ในระดับปัจเจกบุคคล, ตีความ (Interpreting) และ ผสมผสาน (Integrating) ในระดับกลุ่ม, และ ผสมผสาน (Integrating) และนำมาใช้กับองค์กร (Institutionalizing) ในระดับ องค์กร ความรู้ใหม่และการเรียนรู้ นั้น เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรที่มารวมกลุ่มกัน เพื่อแก้ไขปัญหาเครียดในระบบ การสร้างความรู้คือกระบวนการที่เริ่มจากการมีคนเห็นความสำคัญ เข้าใจในเรื่องสร้างค่านิยมความหมาย และสร้างความเข้าใจให้กับผู้อื่น

2. การพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level Development) ในขั้นตอนนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบซับซ้อนจะมุ่งไปที่พฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคลซึ่งหมายถึง ความเป็นผู้นำของแต่ละ แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระบบสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำใน 7 ด้านดังนี้

2.1 สร้างสิ่งที่ช่วยกระตุ้นการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากร (Supporting Autocatalyst) : ผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคน ผู้นำส่งงาน เช่น การมอบหมายงาน การให้อำนาจ การเสนอการปกครองตนเองที่

ดีกว่าให้กับสมาชิกและจัดหาทรัพยากรเพื่อให้ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ การให้ความรู้และทักษะในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่มงานยังช่วยเพิ่มความสำเร็จในการสร้าง ปฏิสัมพันธ์ต่อกันในองค์การ โครงสร้างและการพฤติกรรมของผู้นำจะช่วย กระตุ้นการเคลื่อนไหวและ สนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในทีม

2.2 ส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำร่วม (Supporting Shared Leadership) :

ในการสร้างภาวะผู้นำร่วม บทบาทของผู้นำตามตำแหน่งนั้นเป็นเพียงผู้ที่คอยประสานงานและโค้ช บุคลากรมากกว่าเป็นควบคุม ผู้นำจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่การสร้างสังคมและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทาง สังคมระหว่างบุคลากร เพื่อเพิ่มระดับการปรับตัวและก่อให้เกิดนวัตกรรม

2.3 สร้างเครือข่ายของสังคม (Developing the System's

Network) : ผู้นำจะต้องพัฒนา ทักษะในการจัดการและสร้างเครือข่าย ส่งเสริมการเชื่อมต่อระหว่าง และพัฒนาการเชื่อมต่อใหม่ ๆ ในเครือข่าย ผู้นำจำเป็นต้องสนับสนุนให้สมาชิกในทีมติดต่อและมี ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจนเกิดความคาดหวังที่จะทำงานร่วมกันขึ้น

2.4 สนับสนุนการสร้างความหมายร่วมกัน (Supporting Shared

Meaning-Making) : ผู้นำจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันให้กับสมาชิกในทีม โดยผู้นำและผู้ถือ ผลประโยชน์ร่วมจะต้อง พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดกรอบให้กับสมาชิกทีมในการทำงานรวมถึง การแก้ไขปัญหาด่าง ๆ

2.5 ระบุอุปสรรคในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Identifying Barriers

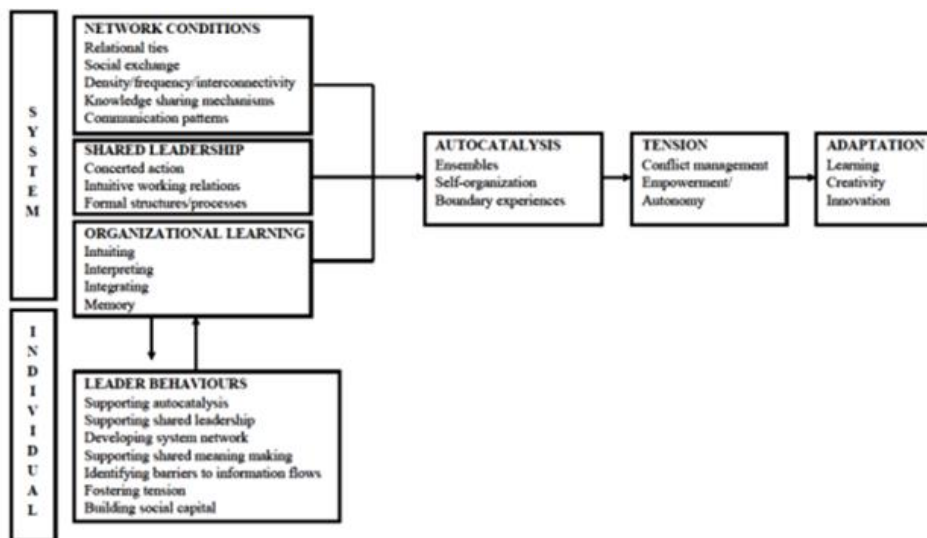
to Information flows) : ผู้นำจำเป็นต้องตรวจตราสิ่งที่ขัดขวางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือขัดขวาง การกระจาย ข้อมูลข่าวสารในสังคม และขจัดอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้

2.6 ให้คุณค่ากับความตึงเครียด (Fostering the Positive Value of

Tension) : ผู้นำต้อง จัดเตรียมโครงสร้างและกระบวนการที่ให้โอกาสในการแสดงมุมมองที่เห็นต่าง ความต้องการจำเป็น และเป้าหมายในระหว่างสมาชิกกลุ่ม การสร้างบรรยากาศที่ให้คุณค่ากับความ แตกต่าง และการ สนับสนุนโดยการสร้างทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและความแตกต่างเป็น สิ่งจำเป็น

2.7 การสร้างศูนย์กลางของสังคม (Building Social Capital) : ทักษะ

ที่สำคัญที่สุดของผู้นำ ในการสร้างและพัฒนาสังคมในเครือข่ายคือ การสร้างการแลกเปลี่ยน ความรู้ในกลุ่มสังคม สังคมแห่งปัญญาถูกพัฒนาผ่านระบบที่มีการแบ่งปันข้อมูลและการที่ผู้นำสร้าง การมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น ในองค์การ แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซ้อน ดังภาพประกอบ 21



ที่มา : Clarke (2013)

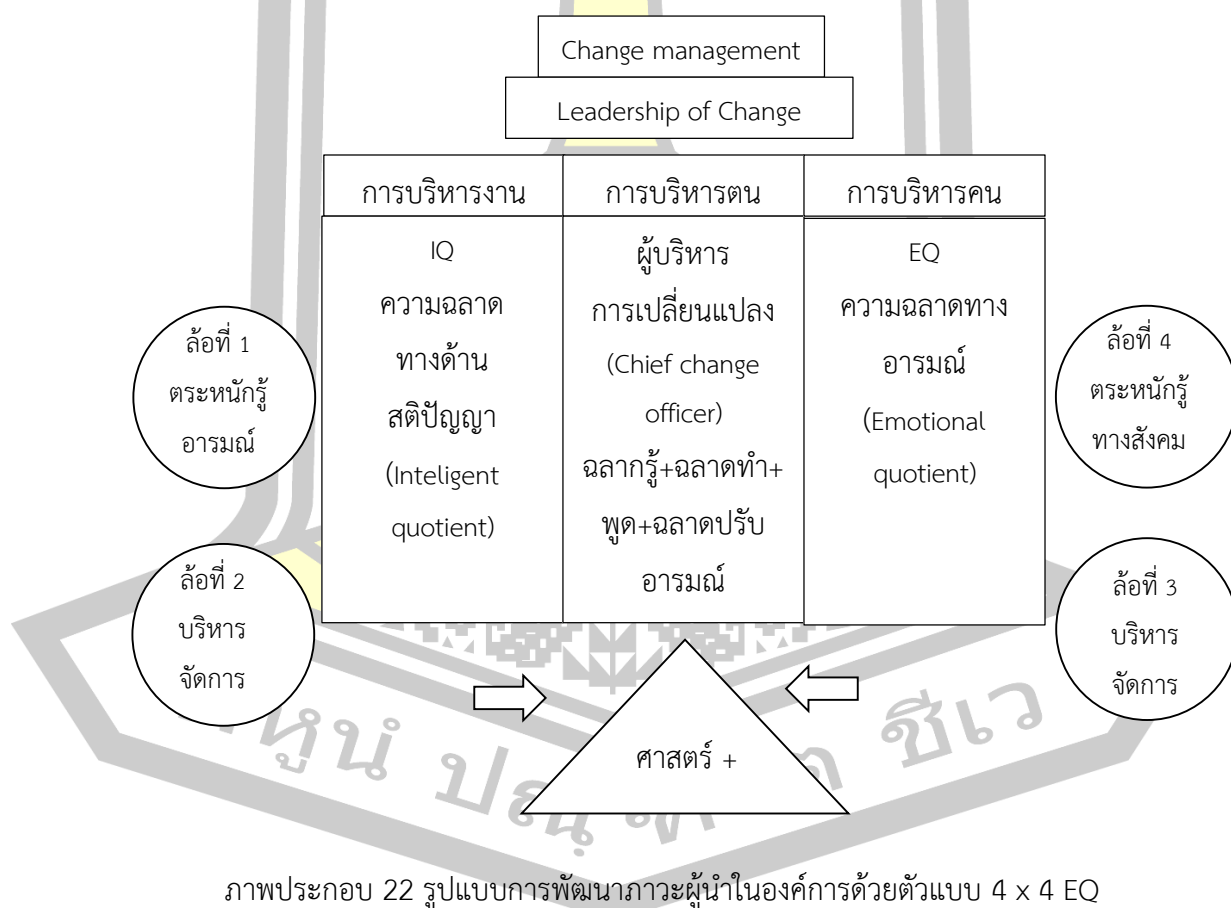
ภาพประกอบ 21 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน

McCauley and others (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วย การประเมินความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ให้น่าหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการการฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ

Bennis (1999) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ปฏิบัติการพัฒนา 5) สนับสนุนการ

ปฏิบัติในองค์กร และ 6) ประเมินผลการพัฒนา Giber, Carter and Goldsmith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

Goleman, Boyatzis and McKee (2002) ได้เขียนหนังสือชื่อ The new leaders : transforming the art of leadership into the science of results โดยกล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4x4 EQ ดังภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วยตัวแบบ 4 x 4 EQ

จากภาพประกอบ 22 Goleman, Boyatzis and McKee (2002) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนสี่ล้อที่มุ่งไปข้างหน้า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกยุค

ปัจจุบันอย่างรวดเร็ว เส้นทางมีอุปสรรคมากมายเป็นเครื่องทดสอบความสามารถในการขับเคลื่อน ซึ่งก็เปรียบเสมือนผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำองค์กรฟันฝ่าอุปสรรค ภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการบริหารงาน ซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางปัญญา (Intelligent Quotient) การบริหารคนซึ่งต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) มาช่วยสนับสนุนการบริหารตน พัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer) ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ด้านการกระทำ ความคิด การพูด และการควบคุมอารมณ์โดยผู้บริหารจะต้องมีพื้นฐานที่ดีในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน แต่สิ่งที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ก็คือการบริหารความสัมพันธ์ และการตระหนักรู้ทางสังคม วงล้อทั้งสี่จะต้องหมุนขับเคลื่อนมุ่งไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้ได้องค์กรในอนาคตมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี เหมาะสม สามารถสร้างและบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

Fullan (2007) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อันจะเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำที่จะต้องผ่านการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Five Component of Change Leadership) ซึ่งการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลังภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหวัง (Hope) และพลังขับเคลื่อน (Energy) ที่ประกอบไปด้วย (1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจ (Intention) ที่จะสร้างชีวิตเชิงบวก ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์กรทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว (2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

Goldsmith and Lyons (2006) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการพัฒนาบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลเกิดทักษะในการทำงาน หรือนำผลที่ได้ไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือองค์กร เป็นการกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญผ่านโปรแกรมพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นการเชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ใหม่ และเพิ่มทักษะการบริหารงาน หรือการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึงการพัฒนา

บุคลากรจะให้ความสำคัญกับการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อยกระดับของการผลปฏิบัติงานในปัจจุบันไปสู่ระดับของผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาในอนาคต เป็นกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อทัศนคติ คุณค่า และโครงสร้างขององค์กร และความสามารถในการปรับตัวองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาองค์กรเน้นไปที่การช่วยให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์คุณลักษณะและความสนใจของบุคคล คุณค่าและทักษะเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการไปสู่ตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การประเมินสภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม (Individual Leadership Capability Assessment)
2. การวางแผนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำรายบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (Individual Development Planning)
3. การกำหนดกระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กร (Individual Career Pathing)
4. การเสริมสร้างประสบการณ์แบบเข้ม (Comprehensive Set of Leadership Development Experiences) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและสามารถพัฒนาไปสู่ระดับทักษะภาวะผู้นำที่สูงขึ้น
5. การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

Silberman (2005) and Forsyth (2008) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน และเทคนิคการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาทั้ง 2 ส่วนนี้มีลักษณะที่แตกต่าง ๆ กัน คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-Job-Training) สามารถใช้ในเรื่อง เทคนิคการหมุนเวียนงานการสอนงาน หรือวิธีการศึกษา และเทคนิคการพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (off-the-Job Management Development Techniques) สามารถใช้วิธีต่าง ๆ เช่น วิธีการใช้กรณีศึกษา (The Case Study Method) เกมการบริหาร (Management Games) การสัมมนาภายนอก (Outside Seminars) โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University Related Programs) การใช้บทบาทสมมติ (Role Playing) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior Modeling) การสร้างศูนย์การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร (In-House Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำข้างต้นนี้ เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate mix of Training Methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกลงเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee self-confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate follow-up Activities)

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัย เช่น โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำของ Groves (2007) ; McGurk (2010) and Puccio, Murdock and Mance (2011) จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า มีทั้งองค์ประกอบที่เหมือนและต่างกันในการใช้คำอย่างหลากหลาย เมื่อนำมาสังเคราะห์ และพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีลักษณะที่สอดคล้องกันสามารถจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบหลัก ๆ ได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านบริบท (Context) ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ผลลัพธ์ (Output) และการประเมินผล (Evaluation)

DiPaola and Hoy (2014) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จในอนาคตเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่หลากหลายรูปแบบ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง ดังนั้น ผู้นำที่จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในอนาคตได้นั้นจะต้องเป็นนักพัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงาน

ได้เองทุกอย่างทั้งในงานที่ทำร่วมกันและงานที่ทำเฉพาะตัว ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อองค์กรทุกองค์การ เพื่อการเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลง

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วมจำเป็นต้องมีแบบแผน มีขั้นตอนเป็นระบบแตกต่างกัน กันตามแนวทางและวิธีการพัฒนา ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วมไว้ ดังนี้

Meggison (1972) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กรว่า อาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอนใช้วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจการจัดฝึกปฏิบัติงานการบริหารและการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสม อาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

Whitmire and Nienstedt (1991) ได้ศึกษาและจัดทำวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็มุ่งและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็น

โลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุง

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่า ผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี
7. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

Yeung and Ready (1995) ได้นำเสนอทักษะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ ได้เสนอไว้ 4 แนวทาง ซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายการมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ งานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนา เป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงาน ที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม
2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์การ
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการทำไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์การที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหามาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ

Vicere (2002) ที่ได้นำเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำโดยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการที่เหมาะสมมีการเลือกผู้ออกแบบโครงการ มีการประเมินผลโครงการ รวมทั้งบูรณาการกับระบบทรัพยากร และประเมินผลโดยภาพรวมได้ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของ Vicere นี้มีผู้นำไปศึกษามากมาย โดย Vicere ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ไว้หลายด้าน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยไม่อาศัยแต่การเรียนในห้องเท่านั้น มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้นแต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร

Silberman (2005), Hart and Charlotte (2005) and Waisman (2005) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรควรแยกการพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือการพัฒนาเป็นกลุ่มและการพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโปรแกรมการพัฒนาและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกร่วมกันทัศนคติและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการพัฒนารูปแบบใดก็ตามเทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการพัฒนารวมถึง ประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินไปสู่ปฏิบัติจริงในงานการดำเนินการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วมนั้นสามารถใช้รูปแบบการพัฒนาหรือการเสริมสร้างได้ตามเหมาะสม สรุปดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (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. ทัศนศึกษา (Field Trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

Miller (2007) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีกระบวนการหรือวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
 2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
 3. การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
- (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In - Service Training)
 5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
 6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
 9. การเขียน (Writing)
 10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter-Visitation)
 11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
 12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
 13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
 14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

Woodcock and Francis (2008) and Middlewood and Debenham (2010) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วม ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล การตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การจัดรูปแบบโปรแกรมพัฒนาให้เหมาะสมและครอบคลุมถูกต้อง การประเมินผล การวัดและการติดตามผลการพัฒนา โดยสรุปขั้นตอนการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วม มีดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล (Analyzed Training Needs) โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางหน่วยงานมีผลผลิตตกต่ำงานล่าช้าขวัญของงานไม่ดีพอ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นจะต้องปรับปรุงงาน
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine Each Needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและหรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล แล้วจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของงานที่ปรับปรุง

3. การออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาบุคลากร (Design Training Program) คือ การจัดการและออกแบบโปรแกรมสำหรับการพัฒนาบุคคล ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการพัฒนาบุคลากรด้วย

4. เสนอโปรแกรมเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบโปรแกรมพัฒนาบุคลากร (Propose Program to Expertise Management) ทั้งนี้เพื่อให้การนำโปรแกรมไปใช้พัฒนาบุคคลสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง

5. จัดระบบในการดำเนินการต่าง ๆ (Issue Regulations on Training) ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสมและถูกต้อง

6. การประเมินผล (Evaluation) คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

7. การติดตามผล (Follow Up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมากเพราะจะต้องติดตามดูว่าผู้ที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

Anderson and Ackerman-Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) พลวัตทีม (Team Dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team Visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) การจัดการตนเอง (Self-management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy)

เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (how to unify all initiatives under one transformational umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (position of this transformational in the organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (bold actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง (participation strategies for creating a critical mass of commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้ การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change) การสร้างวิสัยทัศน์พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity) การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements) การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact) การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation) การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change) การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State) การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics) การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching) การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้

3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through Self-awareness and Self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism Underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership Development through Self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (Development through Education, Experience and Mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นข้อแนะนำที่ดีที่สุดสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging Experiences)

การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the Research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically Challenge) (McCall, 2004)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience)

ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (Work Associates) และงานของตนเอง (Task Itself) (Hughes, Ginnett and Curphy, 2006) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้าง เครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal Versus Formal Mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็น

ทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (compatibility) หรือ เป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two Personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้อยู่ไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) และการบริหารจัดการ (Diversity Management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การควบคุม และการนำ

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและจะต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะที่ดีทั้งภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Personality) การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจกระทำโดยการศึกษาตนเอง ศึกษาผู้อื่น และพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาตนเอง เทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายนัก

การที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ นั้น อาจจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแต่ก็สามารถที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิด ดังวิธีการต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์อัตชีวประวัติ การทบทวน วิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมา

ในอดีตจะช่วยให้ผู้เข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น แนวทางการวิเคราะห์ อาจจะทำได้โดยเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของตน แต่ละคน นับตั้งแต่พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่บางคน พี่น้อง เพื่อนเล่น ครูเพื่อนร่วมชั้น เพื่อนรัก เป็นต้น บุคคลเหล่านั้นล้วนมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของตนใหม่กับคนอื่น ๆ อีกด้วยการได้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมามีผลทำให้บุคคลมีพฤติกรรมและความคิดที่ทำให้ผิดหวัง ลักษณะของความเป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ การศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง การหมั่นสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกและ

พฤติกรรมแสดงออกของตน ทำให้รู้สึกความปกติหรือธรรมชาติของตนว่าเป็นอย่างไร บางครั้ง

อาจจะพบตัวตนที่แท้จริงของตนได้จากการสังเกตตนเอง วิธีการที่จะสังเกตตนเองจะใช้วิธีการบันทึกไว้หลาย ๆ แบบซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาหลายวัน เพื่อให้ได้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป หลังจากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ดูว่าตนของแสดงพฤติกรรมแบบใดเป็นประจำ จากนั้นลองทบทวนว่าพฤติกรรมที่ได้แสดงออกไปนั้นถ้าเป็นคนอื่นแสดงอย่างนั้นบ้าง ตนจะรู้สึกอย่างไร พอใจ ซื่นชม หรือตรงกันข้าม

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน เนื่องจากกิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชิน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจ และสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นขึ้นได้ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นการเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน อาจจะทำได้ง่าย ๆ เช่น เปลี่ยนเส้นทางการไปทำงานเสียบ้างถ้าเคยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยผู้คนก็ลองอยู่คนเดียวเงียบ ๆ บ้าง หรืออาจจะลองเดินทางไปในสถานที่ที่เคยไปหรือเคยอยู่เพื่อมองหาสถานที่ที่เคยจำได้ หรืออาจจะลองทำเสมือนว่าวันนี้เป็นวันสุดท้ายที่จะอยู่ในที่ทำงานแห่งนี้ ซึ่งวิธีดังกล่าวจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้ความรู้สึก ความต้องการ ความสามารถพิเศษ และอื่น ๆ ของตนเองได้อีกมาก

1.4 การใช้แบบทดสอบ นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบเพื่อบอกถึงบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของบุคคล อาทิ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และอื่น ๆ เช่น ความเกรงใจ การรักษาน้ำใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์หรือความเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเอง ควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดีเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ตลอดจนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของเกณฑ์ปกติของแบบทดสอบที่นำมาใช้ด้วย ถ้าสามารถเลือกและใช้แบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะช่วยให้สามารถรู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้น ตัวตนของเราอาจจะต่างกัน และคนอื่น ๆ แต่ละคน จะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วย เพื่อนคนหนึ่งอาจจะมองเราเป็นอย่างหนึ่ง ส่วนเพื่อนอีกคนหนึ่งอาจจะมองอีกแง่หนึ่ง ผู้อื่นที่เป็นผู้อาวุโสคนใกล้ชิด คนแปลกหน้า ล้วนแต่มองตัวเราในแง่มุมมองที่ต่างกันไป ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ดังนั้น การได้รับฟังทรรศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมมองต่าง ๆ การที่จะเข้าใจตัวเองอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่า เหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างกันไปจากที่เรามองตัวเอง การอธิบายควรเริ่มพิจารณาคำตอบว่าเรามองตัวเองอย่างลำเอียงหรือไม่ ถ้าไม่ใช่จะเป็นสาเหตุอื่น ๆ อะไรบ้าง การคิดทบทวนนี้จะช่วยให้พบคำตอบที่ถูกต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงสภาพพจน์ของตนเองในสายตาของคนอื่น

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเอง กิจกรรมกลุ่มดังกล่าว เช่น เกมการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร เป็นต้น ซึ่งช่วยให้บุคคลได้

เรียนรู้ด้วยตนเองจากบทบาทที่แสดงและจากสถานการณ์กลุ่มเทคนิคที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มให้คำปรึกษาเทคนิคกลุ่มอบรมความไวในการรับรู้ ฯลฯ การได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ และช่วยให้การศึกษาดนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดี จะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอย่างดีเทคนิควิธีที่จะนำไปใช้เพื่อศึกษาผู้อื่น ได้แก่

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร สนใจอะไรเป็นพิเศษ มีลักษณะอารมณ์อย่างไร มีค่านิยมอย่างไรโดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกทั่ว ๆ ไปของเขา ทั้งนี้ ผู้สังเกตต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive) สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติใช้เวลาสังเกตนานพอสมควรและสังเกตในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหลาย ๆ สถานการณ์ ก่อนที่จะสรุปลักษณะอันซับซ้อนของบุคคล การสังเกตเพียงครั้งเดียวในช่วงเวลาสั้น ๆ อาจจะทำให้การสรุปผิดพลาดได้ นอกจากนั้นในการสังเกตทุกครั้ง ควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันควร เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟังเพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วย ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกัน สุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดมากขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างสมคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคมด้วย ได้แก่

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูด หรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

3.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

3.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญ หรือเรื่องที่ทำให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นย้ำเน้นจังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟัง พูดให้ได้ยินชัดเจน อย่าซ้ำเนิบนาบเกินไป

หรือเร็วเกินไปไม่ควรพูดก้าวร้าว กำกวม เพื่อเจอ หยาบโหลน อวดรู้ ชัดคอ นินทา หรือพูดไม่มีทางเสีย

3.1.3 แสดงอาการกับกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ

ความจริงใจและทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

3.1.4 สรุปรประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีที่เรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ความคลุมเครือในเนื้อหาของงาน และความไม่ชัดเจนของบทบาท มักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติสิ่งใดแน่ ซึ่งในทางบริหารเรียกว่า Role Ambiguity ดังนั้น ผู้บริหารที่จริงจังต้องไม่ลืมที่จะสรุปรประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

3.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟังควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนกับพร้อมที่ขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ควรรีบซักถามโต้แย้งหรือเบนความสนใจของตนไปสู่เรื่องอื่นโดยไม่จำเป็น

3.2.2 ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค่อยเกินไป พูดกวนใช้เสียงพูดและอาการกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องน่าเกลียดหรือพูดสับสนประมาทก็ตาม ต้องอดทน ฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาว ๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไปด้วย ช่วงใดที่ยินไม่ชัดเจน หรือต้องการให้ผู้พูดขยายความต้องการความแน่นอนของตัวเลขที่ผู้พูดเอ่ยถึง หรือต้องการถามย้ำให้มั่นใจ ควรแสดงท่าทางหรือคำขอร้องที่สุภาพให้ผู้พูดอธิบายเพิ่มหรือเอ่ยซ้ำ ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลานาน ๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป และถ้าผู้พูดต้องการทราบความเห็นจากเรา ก็ควรยินดีเสนอความเห็นการแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่าง ๆ เช่น พยักหน้า ประมอแสดงความชื่นชม ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะสื่อสารกับผู้พูดได้ว่าผู้พูดได้กับผู้ฟังรับรู้เข้าใจ และสนใจฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แวนตนาฬิกาเครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 เหมาะสมกับสภาพอากาศ

- 3.3.2 ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไป หรือหลวมเกินไป
- 3.3.3 เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง
- 3.3.4 เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะสมกับกาลเทศะ
- 3.3.5 เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ลำสมัยหรือไม่ลำสมัย
- จนเกินไป
- 3.3.6 ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และ
- สวมใส่สะดวก
- 3.3.7 ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจด และไม่ชำรุด
- 3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุม อารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย้งในใจ หรือไม่ยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหา ด้านการฟังซึ่งเชื่อมโยงไปถึง ปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงออกทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติ ควบคุมอารมณ์ร้าย และสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้
- 3.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงานความสำคัญของงาน อำนาจที่ สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะ ของงานชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อผู้บริหาร ในหน่วยงานของตน
- 3.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุง งานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจน สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน และลักษณะของงาน เป็นต้น
- 3.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ใช้ใกล้ชิดกับตน
- 3.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิด ความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้
- 3.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น ไม่วอกแวก หรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน
- 3.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด คำนวณ เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำอยู่แล้ว สิ่งนั้น เปรียบเทียบได้กับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กลงจะคล้ายคลึงกับ อะไรที่คุ้นตา สิ่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

3.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส
ท่องซ้ำ ๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น

3.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่ต้องการจะ
จำได้ทันทีในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวัน
เดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ควรจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข
จำนวนเงิน วัตต์เดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

จنگลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการ
ฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้
ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้งหมด 11 เทคนิคดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)

วิธีการบรรยายเป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็
จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลาที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น
ช่วงที่จะต้องมีการป้อนข้อมูลเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากร
บรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี
หรือข้อมูลเท็จจริงต่าง ๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้า การบรรยายเป็นการสื่อสารทาง
เดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่าง ๆ ประกอบการ
บรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจมีส่วนร่วมได้บ้างเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความ
ชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น การบรรยายในการ
อบรมแบบมีส่วนร่วมไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไป ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที

ข้อดีของการบรรยาย

1. ไม่มีค่าใช้จ่ายมากในการเตรียมการและง่ายต่อการเตรียมการ
2. ผู้ฟังทุกคนได้ข้อมูลเหมือนกัน
3. ครอบคลุมเนื้อหา ได้ดีภายในเวลาอันสั้น
4. ใช้ได้กับผู้เข้ารับการอบรมทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่

ข้อพึงระวัง

1. หากใช้เวลามากไป ผู้เข้าอบรมจะเบื่อ
2. หากวิทยากรไม่มีทักษะ
3. การบรรยายควรมีการเตรียมตัวมาอย่างดี เนื้อหาควรจะสั้นและ

กระชับ รวมทั้งสื่อที่ใช้ประกอบการบรรยายควรจะทำให้ที่น่าสนใจ

2. การระดมสมอง (Brainstorming)

การระดมสมองเป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากผู้เข้าอบรมหรือหากจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวม ความคิด ต่าง ๆ ไว้ทั้งหมดโดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือ จัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจนการระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและ สามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

ข้อดีของการระดมสมอง

1. กระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น
 2. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกิดความคิดใหม่ ไม่ติดอยู่กับความคิดเดิม
 3. จูงใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วม และรักษาระดับความสนใจ
- ของผู้เข้าอบรมให้ต่อเนื่องตลอดการอบรม

ข้อแนะนำ

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรม แสดงความคิดเห็นไม่ใช่การกดดัน
2. พึงระวังว่า ความคิดเห็นของคนส่วนร่วมน้อยจะครอบงำความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงควรมีวิธีที่ดีในการสลับเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มในการแบ่งกลุ่มแต่ละครั้ง

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)

การสนทนาวงกลมมีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแสดง ความรู้สึกแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การพูดจะถูกจัดให้เป็นระเบียบโดยอัตโนมัติ โดยใช้ลูกหินขนาดเหมาะสมมือ ผิวเรียบ รูปทรงกลมหรือรูปทรงไข่ เป็นเสมือนอุปกรณ์ในการควบคุม การพูดวิทยากรจะเป็นผู้เปิดประเด็นก่อน โดยการกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา จากนั้นส่งต่อลูกหินให้ผู้เข้าอบรมที่นั่งถัดไป (ทางซ้ายมือหรือขวามือก็ได้ตามถนัด) ผู้ที่พูดได้คือที่มีลูก หินอยู่ในมือเท่านั้น ส่วนผู้อื่นเป็นผู้ฟังที่ดี วิทยากรอาจจะมีการถามคำถามเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ชัดเจนและชี้แนะผู้เข้าอบรมไปในแนวทางที่ถูกต้อง การสนทนาวงกลม เป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาในประเทศแคนาดา ทั้งนี้เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีความ สนใจและการมีส่วนร่วมที่ดีขณะเดียวกัน ผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนหิน ให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

ข้อดีของการสนทนาวงกลม

1. ผู้พูดรู้สึกมั่นใจ ลดอาการประหม่า

2. ฝึกมารยาทในการฟังพร้อม ๆ กับการฝึกทักษะด้านการฟัง

3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้ดี ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้น

4. เป็นโอกาสที่จะทำให้วิทยากรได้ทราบถึงความคิดเห็น ทักษะและความรู้สึก รวมทั้งสิ่งที่ผู้เข้าอบรมยังเข้าใจชัดเจน

5. ทุกคนมีโอกาสพูดเท่าเทียมกัน

6. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายโอกาส ตั้งแต่ต้นจนจบการอบรม
ข้อเสนอแนะ

1. เป็นวิธีการที่ใช้เวลาค่อนข้างมาก ฉะนั้นในแต่ละกลุ่มไม่ควรจะให้สมาชิกมากเกินไป

2. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการกระตุ้นให้แต่ละคนพูด และมีทักษะในการตั้งเรื่องทีพูดให้กลับเข้ามาอยู่ในประเด็น

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis)

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอ หรือเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ข้อดีของกรณีศึกษา

1. เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นเสมือนการเข้าไปสู่สถานการณ์การทำงานจริงผู้เข้ารับการอบรมจึงให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมสูง

2. กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงวิจารณ์และหาเหตุผล

3. สามารถนำไปผสมผสานกับวิธีการเรียนการสอนอื่น ๆ ได้ดี

ข้อเสนอแนะ

1. วิทยากรจะต้องปรับปรุงให้ข้อมูลถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ

2. วิทยากรจะต้องเตรียมพร้อมในการที่จะตอบปัญหาอันสามารถจะ

เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)

วิธีการตั้งคำถาม ถือเป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย เทคนิคของการตั้งคำถามจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การอุกคึก และการแก้ปัญหา

ข้อดีของการตั้งคำถาม

1. สามารถประเมินการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องใช้แบบทดสอบข้อเขียน
2. ประหยัด คล่องตัว
3. จูงใจให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ
4. กระตุ้นให้เกิดทางเลือกในการมองปัญหาและคำตอบ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่หลากหลาย เช่น การตั้งคำถามเพื่อทดสอบ การตั้งคำถามเพื่อเปิดประเด็นอภิปราย ซึ่งวิทยากรอาจเตรียมคำถามมาก่อนล่วงหน้าได้เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นและบรรลุตามวัตถุประสงค์
2. กรณีที่ผู้เข้าอบรมแสดงอาการลังเลในการตอบคำถาม ควรจะผ่านไปวิทยากรไม่ควร “จี้” ให้ตอบซึ่งจะทำให้เกิดความอึดอัด

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

การแสดงบทบาทสมมติเป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่งใช้วัสดุอุปกรณ์ ในการแสดงเท่าที่จะหาได้ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ เน้นความทราทรสลับเปลี่ยนในการเตรียมการส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว วิทยากรมีเวลาให้ไม่มีในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่กัน มีการซักซ้อมกันพอสมควร และแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนักเช่นกัน วิทยากรรวมทั้งผู้เข้าอบรม จะเป็นผู้สังเกตการณ์ในขณะที่แสดงบทบาทสมมติและวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น การแสดงสื่อความหมายอย่างไร การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยให้ฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจกันเป็นการกระตุ้นสำนึกภายในรวมทั้งการหยั่งรู้ของผู้เข้าอบรม ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอก อันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

ข้อดีของการแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมเต็มที่

2. เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบในการนำเสนอที่แตกต่างไปจากการนำเสนอแบบธรรมดา

3. ฝึกการทำงานเป็นทีม

ข้อควรพิจารณา

1. ใช้เวลาค่อนข้างมาก
2. ต้องระวังและให้แน่ใจว่าการแสดงไม่ตีความหมายผิดไป

7. กลุ่มทำงาน (Working Group)

กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกัน

อันจะหมายรวมถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มละประมาณ 3-8 คน เพื่อให้ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ เฉพาะเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา หรือในการหาข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อดีของกลุ่มงาน

1. เพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นหมู่คณะ
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. เพื่อกระชับสัมพันธ์และเสริมสร้างความสามัคคี

ซึ่งกันและกัน

ข้อควรพิจารณา

1. การทำงานกลุ่มใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจำเป็นจะต้องมีพื้นที่

หรือมีห้องเพียงพอ

2. วิทยากรจะต้องเผื่อเวลาในการใช้ห้องเอาไว้ด้วย เนื่องจากอาจจะ

บางกลุ่มที่ไม่สามารถทันในเวลา

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)

การดูงานภาคสนาม เป็นเทคนิคหนึ่งในการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ว่าการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำเอาไว้ได้ถึง ร้อยละ 81 การดูงานภาคสนาม หากมีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือพื้นที่ในการดูงานคับแคบ วิทยากรอาจจะแยกผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยได้ 2-3 กลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สังเกตการณ์ใกล้ชิด มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัยโดยละเอียด เจาะจงตรงประเด็นตามความสนใจของแต่ละคน

ข้อดีของการดูงานภาคสนาม

1. เป็นการจัดให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง
2. ทำให้ผู้เข้าอบรมกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง
3. ย่นเวลาการเรียนรู้ เกิดทักษะบูรณาการประยุกต์ใช้เกิดการเข้าใจ
4. การได้ดูงานจากของจริงมีผลต่อการเรียนรู้ยิ่งกว่าบทเรียนสื่อบท

หรือคำพูดสั้นคำ

ข้อควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีความรู้และมีความสามารถในการสรุป
- เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดรวบยอด รวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ
2. ใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะกรณีเดินทางไกล

9. ละครคน (Drama Theatre)

ละครคนเป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักจะใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานทางด้านการพัฒนา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมกับชาวบ้านในชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละคร (เจียบ) สื่อความแทนการใช้คำพูดวิทยากรให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5-8 คน โดยประมาณ จากนั้นมอบหมายให้แต่ละคนสะท้อนภาพปัญหาของชุมชน โดยการแสดงละคร โดยการแสดงออกทางท่าทางอย่างเดียวไม่มีบทสนทนา การแสดงมีประมาณ 3-4 ฉาก ใช้เวลาในการนำเสนอฉากละประมาณ 3-5 นาที

ตัวอย่าง : การแสดงละครเรื่อง ปัญหาเสพติดในครอบครัว

ฉากที่ 1: ปัญหาเสพติดที่เกิดขึ้นในครอบครัว

ฉากที่ 2 : ผลกระทบจากการติดยาเสพติดที่มีต่อครอบครัว

ฉากที่ 3 : สาเหตุของปัญหา

ฉากที่ 4 : วิธีแก้ปัญห

ในการแสดงแต่ละฉาก จะมีผู้ดำเนินการในกลุ่ม 1 คน คอยบอกให้การแสดงหยุด (Freeze) เมื่อถึงตอนสำคัญที่จะนำเสนอความคิดหลักในแต่ละฉาก โดยเมื่อผู้แสดงได้รับคำสั่งให้หยุดทุกคนจะแสดงท่าค้างเอาไว้ จากนั้นเปลี่ยนเป็นฉากต่อไป

ข้อดีของละครคน

1. สามารถสื่อความได้โดยไม่ต้องใช้วาจา
2. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง
3. สามารถดึงความสนใจได้ต่อเนื่อง
4. เกิดการเรียนรู้จากการแสดงของกลุ่มเพื่อน

ข้อที่ควรพิจารณา

1. ใช้เวลาเตรียมการค่อนข้างมาก ดังนั้นข้อแนะนำก็คือวิทยากรควรมอบหมายให้เตรียมการแสดงนอกเวลาอบรม
2. ในบางเรื่อง ไม่สามารถแสดงออกหรือไม่สามารถสื่อความได้ชัดเจน ซึ่งผู้แสดงควรใช้วิธีการเขียนข้อความสั้น ๆ ติดที่หน้าอกหรือที่หลังผู้แสดงเพื่อช่วยในการนำเรื่อง หรือช่วยในการสื่อความ

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique)

เอ ไอ ซี เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา เอ ไอ ซี เป็นตัวย่อมาจาก

A = Appreciate ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs)

I = Influent ได้แก่ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

C = Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

วิทยากรแบ่งชาวบ้านในหมู่บ้านออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 20-30 คนสมาชิกในกลุ่มมีทั้งเพศหญิงและชายคละกัน จัดให้มีบุคคลต่างอายุกัน ต่างระดับกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 1 : ให้ชาวบ้านวาดรูปหมู่บ้านที่พึงปรารถนา ว่าต้องการให้หมู่บ้านของตนเป็นอย่างไร ซึ่งในขั้นตอนนี้ แต่ละคนจะร่วมแสดงความต้องการ (Needs) ออกมา

ขั้นตอนที่ 2 : ให้ชาวบ้านอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นว่า ในหมู่บ้านที่พึงปรารถนาในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 : วิธีแก้ไขปัญหา หรือวิธีการควบคุมกระบวนการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้น

ข้อดีของเทคนิค เอ ไอ ซี

1. เป็นวิธีการให้ชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้านของตนอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. สอนให้ชาวบ้านเกิดทักษะในการคิดและทำอย่างเป็นระบบ และสามารถคิดโครงการพัฒนาในหมู่บ้านได้
3. วิธีการนี้ชาวบ้านจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมถ้วนหน้า

ข้อที่ควรพิจารณา

1. วิทยากรจะต้องมีทักษะในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน โดยเฉพาะในขั้นตอนที่ 2 หากนิยามข้อจำกัด หรือระบุปัญหาอุปสรรคผิดก็จะสรุปผิด และไม่เกิดประโยชน์อะไรในการทำกิจกรรม

2. วิทยากรจะต้องมีความรู้ทางการเขียนโครงการหรือการสร้างโครงการในหมู่บ้านพอสมควร เพื่อช่วยแนะนำทางกับชาวบ้าน

11. เกมการศึกษา (Educational Games)

เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเสริมให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักการศึกษาได้พยายามคิดค้นวิธีนี้ขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน การใช้เกมประกอบในการอบรม จะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่าง ๆ การเลือกใช้เกมการศึกษา จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของหลักสูตร สถานภาพและลักษณะโดยรวมของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้เพราะบางเกมก็อาจจะไม่เหมาะกับคนบางกลุ่ม รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่างกันในแต่ละภาคด้วย

ข้อดีของเกมการศึกษา

1. กระตุ้นการมีส่วนร่วมได้สูงมาก
2. ผู้ร่วมกิจกรรมสนุกสนาน คลายเครียด
3. สามารถปรับใช้ได้หลากหลายวัตถุประสงค์ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อแบ่งกลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถ ฯลฯ
4. แต่ละกิจกรรมใช้เวลาไม่มาก สามารถปรับเวลาให้สั้นยาวได้ตามความเหมาะสม
5. เกมสามารถสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมได้ในระยะเวลาอันสั้น

ข้อจำกัด

1. หากเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการอบรมบางคนจะรับไม่ได้ และต่อต้านโดยเฉพาะผู้อาวุโสและผู้บริหารระดับสูง ฉะนั้นวิทยากรจึงจะต้องมีวิธีการนำเกมไปใช้

2. บางเกมมีค่าใช้จ่ายสูงในเรื่องของอุปกรณ์

ชูชัย สมितिไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า

หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ การฝึกอบรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรได้ จนสามารถกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล และวิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาที่บ้าน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองเพียงลำพัง ซึ่งเกิดขึ้นจากความสนใจและความต้องการของบุคคล โดยใช้วิธีการศึกษาจากชุดการเรียนโปรแกรมสำเร็จรูป ระบบออนไลน์ เอกสารตำรา สื่อช่วยสอน (CAI)

1.2 การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฝึกงานได้เรียนรู้หลักการ วิธีการ รูปแบบ วัฒนธรรม ประเพณี การทำงานที่ตรงตามสภาพจริงมากที่สุด

1.3 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หมายถึง รูปแบบพัฒนาบุคลากรที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยมีการสับเปลี่ยนเรียนรู้งานที่หลากหลาย มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนการคัดเลือกงาน ขั้นตอนการสอบถามความสมัครใจ ขั้นตอนหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และขั้นตอนติดตามประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ หลักการ แนวคิดทักษะ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้เรียนโดยอาศัยการบรรยายและการสื่อสารด้านเดียวเป็นหลัก

2.2 การประชุม หมายถึง การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมสัมมนา ซึ่งเป็นการประชุมสมาชิกทั้งหมดพร้อมกัน โดยสมาชิกดังกล่าวเป็นผู้ที่มีพื้นฐาน มีเป้าหมาย มีผลประโยชน์ในหน่วยงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจ สอบถาม ตอบปัญหาข้อข้องใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันของสมาชิกให้เกิดความชัดเจน

2.3 การอภิปราย หมายถึง การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย

2.4 การอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคคลโดยการแนะนำพร้อมให้ซึมซับเข้าไปจนติดเป็นนิสัย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติในการทำงานเป็นทีม และให้มีความเข้าใจในภาวะผู้นำ

2.5 การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมาโดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 การศึกษารายกรณี หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์จริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการอภิปรายและแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้รับการพัฒนาค้นคว้าตรวจสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยการเปิดกว้าง ไม่จำกัดกรอบ และมีความเป็นกันเอง ในการวิเคราะห์ปัญหา ต้องพิจารณาถึงตัวบุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน และบริบทขององค์การเป็นส่วนประกอบสำคัญ

2.7 การฝึกสถานการณ์จำลอง หมายถึง การแสดงบทบาทสมมติ การสอนงานการฝึกประสานสัมผัส และการทดลองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเปิดโอกาสให้ผู้สวมบทบาทได้พูดก่อนเพื่อกำหนดประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันชี้ประเด็นปัญหาที่ได้เรียนรู้จากพฤติกรรมของตัวละครที่แสดง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.8 การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปศึกษาเรื่องที่ต้องการศึกษาจากหน่วยงานหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ โดยที่ผู้เรียนสามารถพบเห็นสภาพจริง มีโอกาสได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

2.9 การสาธิต หมายถึง การแสดงโดยผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์นั้น ๆ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาค้นหาภาพการปฏิบัติจริงตามขั้นตอนวิธีการที่กำหนดไว้

2.10 กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เน้นการแสดงออกด้วยความสนุกสนานและพึงพอใจ เช่น การร้องเพลง การประมอมือการแสดงท่าทางประกอบ การเล่นเกม เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายและสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

2.11 การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้ผู้ผู้นำได้ลงมือฝึกการวิเคราะห์งานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้รู้เทคนิค วิธีการและแนวทางการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของปัจจัยภายในและภายนอก

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ โดยพบว่า วิธีพัฒนาทักษะภาวะผู้นำมี 2 วิธีได้แก่ โปรแกรมการฝึกอบรมและ กิจกรรมเพื่อพัฒนา โดยกิจกรรมการฝึกอบรมถือว่ามีสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการในระดับล่างมากกว่าในระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริมในการฝึกทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และนอกจากนี้โปรแกรมในการฝึกอบรมได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย กว้างขวางเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มีมากขึ้นในองค์กรขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน จุดประสงค์ของการเรียนรู้จะอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของการฝึกอบรมที่คาดหวัง รวมทั้งประโยชน์ของการฝึกอบรมที่ได้รับ
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน เนื้อหาของการฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างชัดเจน และมีเนื้อหาสาระสำคัญ นอกจากนี้เนื้อหาสาระการฝึกอบรมจะสร้างความรู้ให้แก่ผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้ก่อนแล้ว และมีการสรุปเน้นเฉพาะที่สำคัญทำให้ง่ายแก่การจดจำ
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม การฝึกอบรมมีการจัดระเบียบแบบแผนและต่อเนื่องไปในทิศทางที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น สิ่งที่ซับซ้อนทำให้แยกออกเป็นส่วนประกอบที่ทำให้เข้าใจง่าย
4. ผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม โดยมีการพิจารณาจากระดับทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความกระตือรือร้น วิธีการเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทักษะคิด พฤติกรรม
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมในการเรียนรู้ และทบทวนข้อมูล ประยุกต์หลักการที่หลากหลายเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันการฝึกอบรมควรมี 2 ระยะ คือ ระหว่างเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรม และช่วงเวลาสั้น ๆ หลังจากการทำงาน
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ผู้เข้ารับการประเมินควรได้รับการประเมินผลที่ตรงประเด็นจากผู้ประเมินที่มาจากที่ต่าง ๆ การประเมินมีความแม่นยำเหมาะสมกับเวลาและสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการพัฒนาตนเอง
7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเอง ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีนี้ทำได้โดยการเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้ผู้เข้ารับการอบรม ให้ความคาดหวังว่าสามารถทำงานให้สำเร็จมีการให้กำลังใจและความอดทน
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม ทำได้โดยการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น ในส่วนของการทบทวนบทเรียนหรือให้จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น

เทคนิคขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำ

DuBrin (2012) ได้เสนอเทคนิควิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development Through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่า การรับรู้หรือ ด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง เพราะนอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมแล้ว สิ่งที่จะสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ ยังมีปัจจัยที่สำคัญๆ อีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำคือ

1. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การศึกษาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในภาวะผู้นำเนื่องจาก ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงทั้งหลายมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในระดับสูง มีความรู้ดี เพราะความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้ผู้นำเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมีความเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ทักษะคิดนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำได้ ถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเป็นทักษะได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องสำคัญ ดังนี้

2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย ดังนี้

2.1.1 ความร่วมมือในงาน (Work Associates) จะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันทีที่สามารถที่จะทำให้เกิดผลได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นได้ ผู้ปฏิบัติงานอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม และจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่ม

2.1.2 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหาร จะสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิภาพให้แก่ภาวะผู้นำ คือการเพิ่ม ประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างๆกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่ต่อการบริหารจะเป็น สิ่งที่ช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์กรซึ่งจะแตกต่าง ๆ กัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานที่มี ีอาวุโสและมีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือและการกระตุ้นต่าง ๆ

Oracle Corporation (2012) ได้เขียนไว้ใน An Oracle White Paper เรื่อง Seven Steps for Effective Leadership Development ระบุ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. มีการกำหนดรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร
2. ระบุผู้นำในปัจจุบันและศักยภาพภายในของบริษัท
3. ระบุช่องว่างความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่และผู้นำที่พึงประสงค์
4. มีแผนการพัฒนาเพื่อสืบทอดสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ
5. วางแผนพัฒนาเป้าหมายทางอาชีพสำหรับผู้นำที่มีศักยภาพ
6. สร้างการพัฒนาทักษะผู้นำเพื่ออนาคต
7. มีการพัฒนาโปรแกรมเพื่อการเก็บรักษาผู้นำในปัจจุบันและผู้นำในอนาคต

Middlewood and Debenham (2010) ได้กล่าวถึงรูปแบบเทคนิควิธีการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วมในสังคมฐานความรู้และสังคมฐานประสบการณ์นั้นมีหลากหลาย รูปแบบ สรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การ บรรยายสาระความรู้พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จ สิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้กลุ่มผู้เข้า รับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็น ทีมการจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบการบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงาน ร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และ หันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อย และจำนวนมาก

2. การศึกษาดูงาน (Study tour) เป็นการเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับ การพัฒนา โดยการศึกษาดูงาน (Observation) ซึ่งหมายถึง การไปพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดู งานในองค์กรอื่นที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันและมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการ ฝึกอบรมวิธีนี้จะอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่ม ประสบการณ์ (Experience) ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจาก

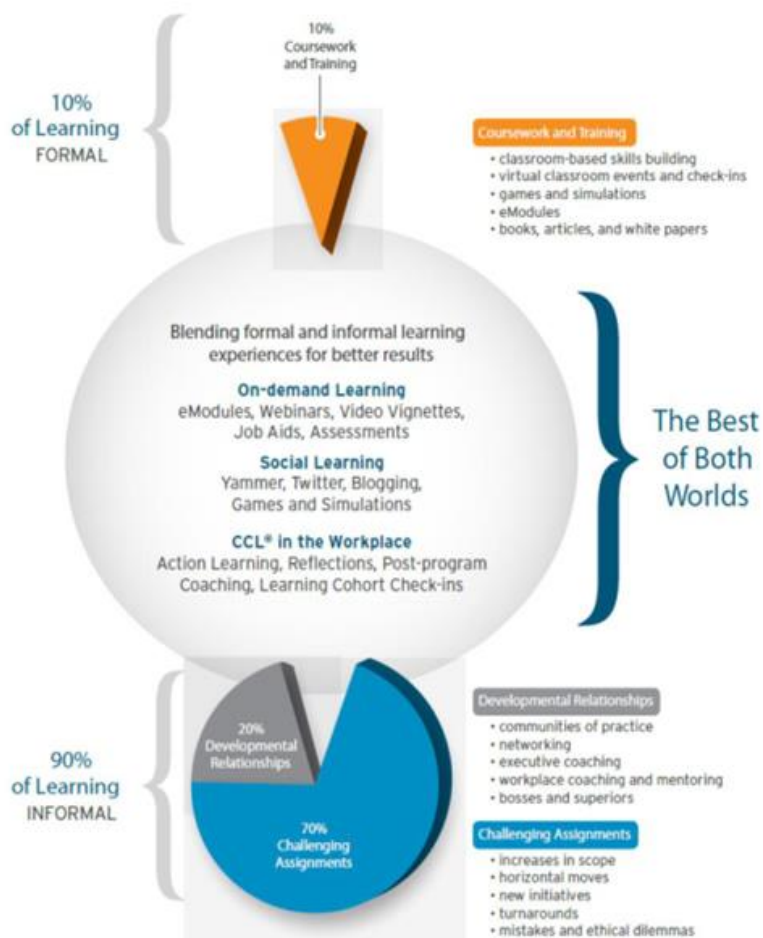
การศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

3. การเรียนรู้จากงาน (On the Job Training) คือการที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบหนึ่งต่อหนึ่งเพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกินสามคน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง แต่หากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) การปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

เทคนิคขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014)

รูปแบบ 70-20-10 นี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งแบ่งรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น แบบเป็นทางการร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยใน ส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการ กระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-Learning หรือการเรียนรู้โดยวิทยากร ดังภาพประกอบ 23





ที่มา : Rabin (2014)

ภาพประกอบ 23 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10

Scannell and Edward (2010) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (On the Job Experiences : 70 : 20 : 10) ซึ่งเป็นวิธีการใช้วิธีการฝึกฝนหรือพัฒนาโดยให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์หรือพัฒนาการจัดการโดยการกำหนดสัดส่วนในการพัฒนาดังนี้

- ร้อยละ 70 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง
- ร้อยละ 20 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เรียนรู้โดยการสอนงานคนอื่นและการเรียนรู้จากบุคคลอื่นในที่ทำงาน

3. ร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในการเรียนรู้ เข้าอบรม เสริมทักษะ และการอ่านศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

นอกจากนี้ ในการกำหนดสัดส่วนเวลา 70 : 20 : 10 ต้องบูรณาการไปสู่การปฏิบัติงาน อัจฉริยะทำได้ 4 วิธี คือ

1. การคอยกำกับแนะนำ (Coaching) และการให้ข้อเสนอแนะเชิงปรึกษา (Counseling) ขณะที่ยังอยู่ในตำแหน่งงานปัจจุบัน
2. เปลี่ยนไปทำงานในที่ใหม่ เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานใหม่ ๆ เป็นครั้งคราว โดยที่ตำแหน่ง ฐานะยังคงอยู่กับงานเดิม
3. การจัดแผนเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Self-Improvement Program)
4. การให้โยกย้ายเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ตามแผนงานอาชีพ ที่จัดให้ (Career Plans)

Charles and Wargnier (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

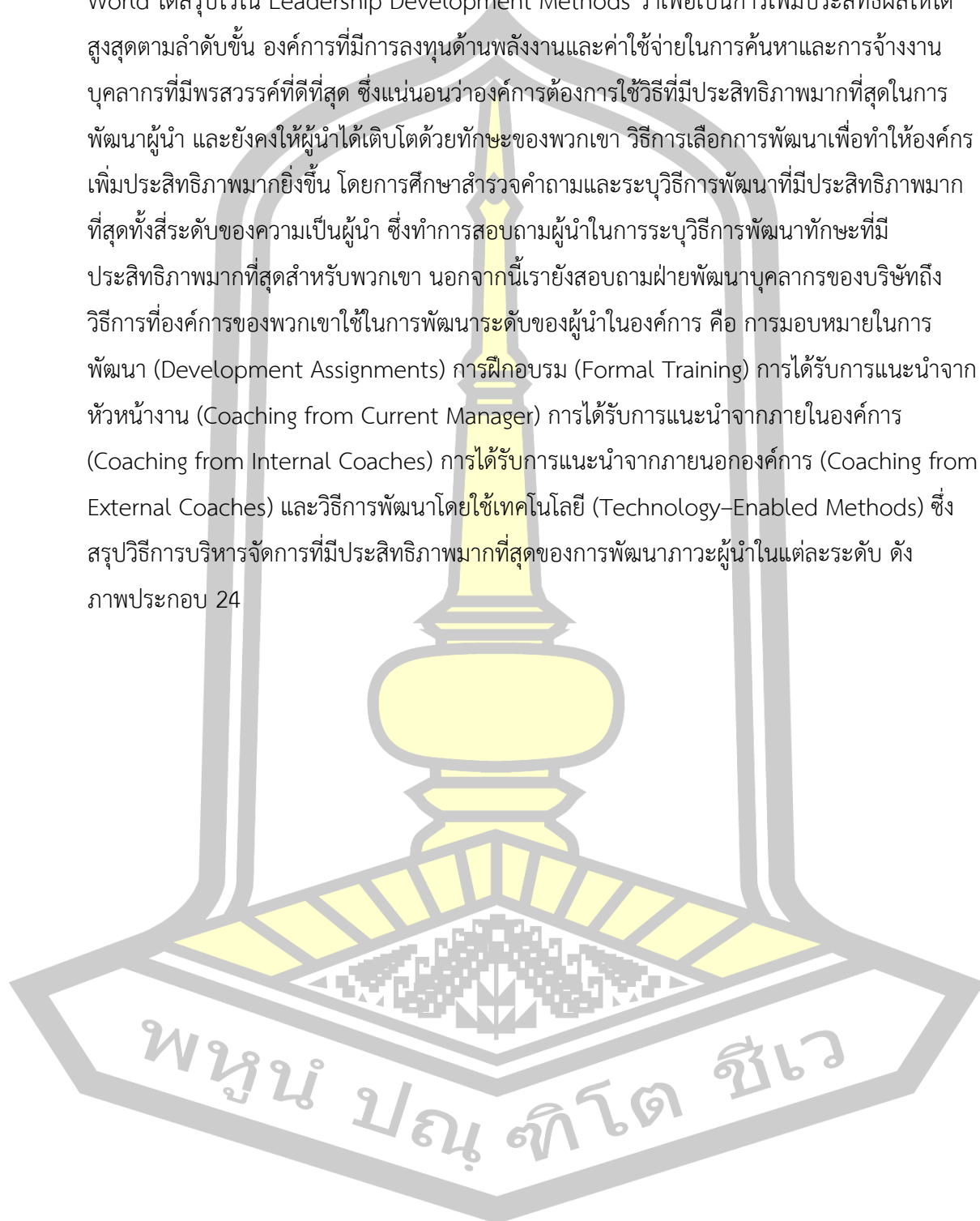
ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

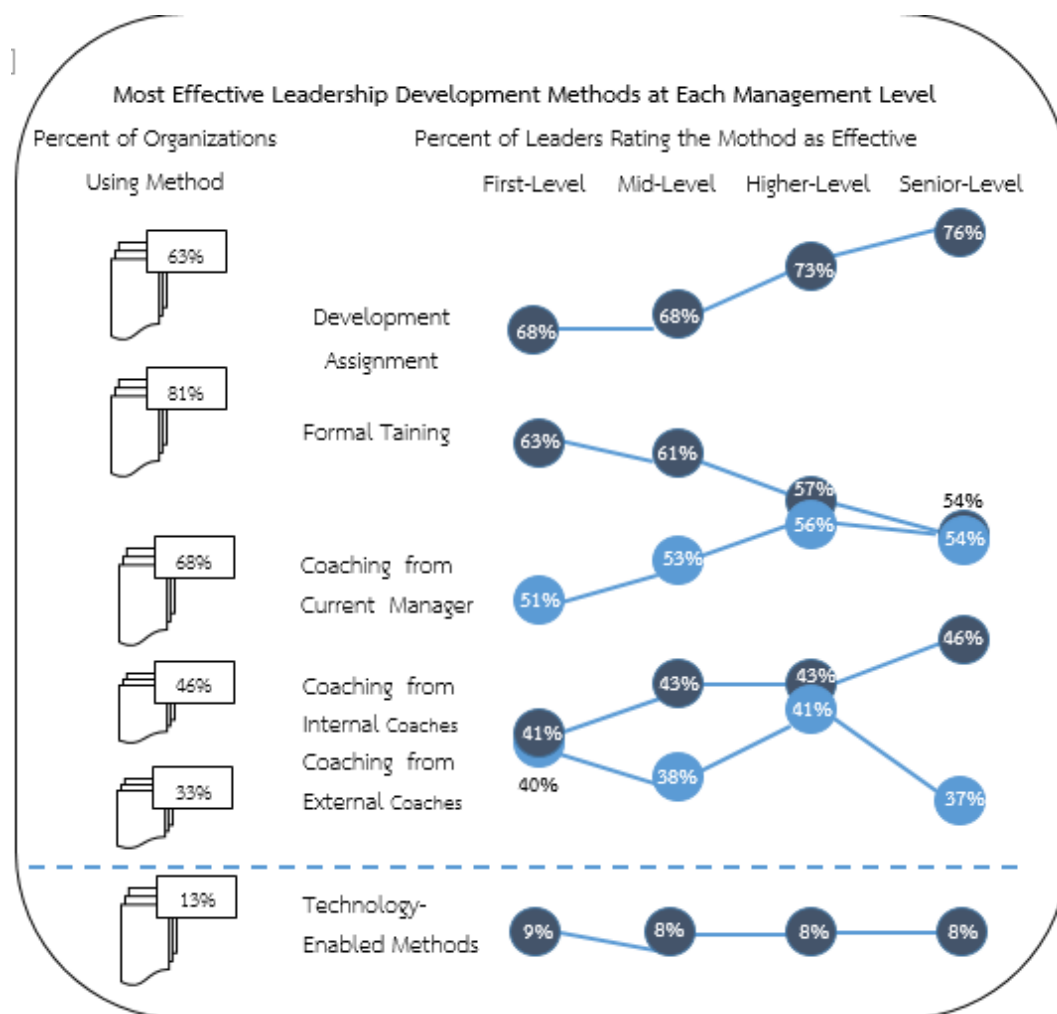
ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training) หลักสูตรการพัฒนา

หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กร โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดเนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัวของ

Santhosh (2013) ได้ให้ความเห็นว่า โมเดล 70 : 20 : 10 หรือกรอบในการเรียนรู้ และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาณเช่นเดียวกับการล่อวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรือง ในวันนี้ ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70 : 20 : 10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาบุคคลภายใน สถานที่ทำงานของพวกเขาโดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาบุคลากรโมเดล 70 : 20 : 10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal, Goldman Sachs เป็นต้น

Development Dimensions International World (2014) สถาบันพัฒนาผู้นำ DDI World ได้สรุปไว้ใน Leadership Development Methods ว่าเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิผลให้ได้สูงสุดตามลำดับขั้น องค์กรที่มีการลงทุนด้านพลังงานและค่าใช้จ่ายในการค้นหาและการจ้างงานบุคลากรที่มีพรสวรรค์ที่ดีที่สุด ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรต้องการใช้วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาผู้นำ และยังคงให้ผู้นำได้เติบโตด้วยทักษะของพวกเขา วิธีการเลือกการพัฒนาเพื่อทำให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาสำรวจคำถามและระบุวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งสี่ระดับของความเป็นผู้นำ ซึ่งทำการสอบถามผู้นำในการระบุวิธีการพัฒนาทักษะที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับพวกเขา นอกจากนี้เรายังสอบถามฝ่ายพัฒนาบุคลากรของบริษัทถึงวิธีการที่องค์กรของพวกเขาใช้ในการพัฒนาระดับของผู้นำในองค์กร คือ การมอบหมายในการพัฒนา (Development Assignments) การฝึกอบรม (Formal Training) การได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน (Coaching from Current Manager) การได้รับการแนะนำจากภายในองค์กร (Coaching from Internal Coaches) การได้รับการแนะนำจากภายนอกองค์กร (Coaching from External Coaches) และวิธีการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี (Technology-Enabled Methods) ซึ่งสรุปวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สุดของการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละระดับ ดังภาพประกอบ 24





ที่มา : Development Dimensions International World (2014)

ภาพประกอบ 24 วิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละระดับ

Pcs business psychologists (2017) สถาบันพัฒนาผู้นำได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาผู้นำไว้ในบทความเรื่อง Leadership Development Methodologies กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งมีหลายวิธีการ โดยการตรวจสอบการได้ประโยชน์ในกิจกรรมที่เลือก เสนอแนะไว้ 28 วิธีการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

การศึกษาจากข้อเสนอแนะ

1. ความเห็นการประเมิน 360°
2. จำลองสถานการณ์และบทบาทสมมุติ

3. ประเมินกิจกรรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน

4. ทดสอบโดยแบบวัดทางจิตวิทยา

5. วัดความสามารถจากการทดสอบ

6. กิจกรรมท้าทายทางกายภาพ

7. การเรียนรู้จากการบันทึก

8. การค้นคว้าที่มีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรม

9. อบรมภายในองค์กร

10. อบรมโดยใช้หลักสูตรภายนอก

11. การเรียนรู้เป็นระยะ

12. การเรียนรู้แบบ E-learning

13. เข้าอบรมหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยและโรงเรียนธุรกิจจัดขึ้น

14. พัฒนาตนเองจากการอ่าน

15. พัฒนาตนเองจากการค้นหาอินเทอร์เน็ต

การพัฒนาความสัมพันธ์

16. การฝึกสอนงาน

17. การให้คำปรึกษา

18. การเรียนรู้โดยชุดวิชา

19. ชุมชนการปฏิบัติที่ดีที่สุด

20. การเรียนรู้จากเพื่อน

การวางแผนจากประสบการณ์

21. การเรียนแบบงาน/การสังเกตการณ์

22. การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

23. การทำโครงการ และการกำหนดความรับผิดชอบ

24. การทำงานในพื้นที่ใหม่/ธุรกิจใหม่/ประเทศใหม่

25. การตั้งให้ทำหน้าที่แทน

26. การสัมภาษณ์เชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับงานและอื่น ๆ

27. การสอน/การฝึกอบรมอื่น ๆ

28. การพัฒนาโดยใช้แผนพัฒนาส่วนบุคคล

Partners for Possibility (2017) ได้สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นนวัตกรรมในด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการวิจัยระหว่างประเทศซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า

มีประสิทธิภาพมากที่สุดและมีประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการที่ผู้นำจะถูกนำออกจากความสะดวกสบายของพวกเขาและได้รับความท้าทายที่ยากในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของ PFP คือว่าผู้เข้าร่วมทุกคนที่ตอบสนองความต้องการของโปรแกรมที่ได้รับการรับรองจากมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคปและเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการในกรอบคุณวุฒิแห่งชาติของแอฟริกาใต้ ได้สรุป 15 แง่มุมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีความยืดหยุ่นในกระบวนการโดยใช้รูปแบบ 70 : 20 : 10 + ผลกระทบที่นำไปสู่ความคาดหวังในระดับสูง ซึ่ง 15 แง่มุมของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การเรียนรู้จากเนื้อหา (Content Delivery) (หนังสือ การจดบันทึก การเรียนในห้องเรียน) 2) กระบวนการเชิงประสบการณ์ (Experiential Processes) 3) การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Action Learning) 4) กระบวนการฝึกแนะนำภาวะผู้นำ (Leadership Coaching) 5) การเรียนรู้ร่วมกับชุมชน (Learning Community) 6) การเรียนรู้จากกระบวนการที่ผ่านมา (Learning Journey) 7) วิธีการทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology Approach) 8) การสะท้อนการตัดสินใจด้วยความรู้สึก (Reflection & Sense-making) 9) กระบวนการเริ่มต้นในการตรวจจับและสร้างความสัมพันธ์ก่อนที่จะดำเนินการ (U-Process) 10) การเปิดใจรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Out of Comfort Zone and “Not knowing” 11) ร่วมใส่ใจดูแลช่วยเหลือกันและกัน (1:1 Partnership with someone who cares deeply) 12) กระบวนการคิด (Time to Think) 13) การเอาใจใส่กับบริบทที่แตกต่างกัน (Immersion) 14) โอกาสสำคัญในการทำได้เกินกว่าอำนาจ (An opportunity to lead beyond authority) 15) การรู้ถึงความหมายและวัตถุประสงค์สำคัญของงาน (Meaning and Purpose) ซึ่งทั้งหมดถูกจัดให้อยู่ในสัดส่วนของการพัฒนาตามกระบวนการของวิธีการดำเนินการพัฒนา 70-20-10 ของ PFP คือ

1. ร้อยละ 70 : การเรียนรู้จากการกระทำ (Action Learning) และเป็นการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนต่อการปรับปรุงผลที่ได้รับจากการศึกษา ดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติจริงสนับสนุนกับความท้าทายและโอกาสที่โรงเรียนมีอยู่ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ระดมผู้นำชุมชนเพื่อให้โรงเรียนกลายเป็นศูนย์กลางของชุมชน (การพัฒนาสินทรัพย์ชุมชน) สร้างความสัมพันธ์ก่อนการดำเนินการ มีการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันวางแผน และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความใกล้ชิดและผูกติด ทุ่มเททั้งงานให้พลังงานและความพร้อมทั้งครูในโรงเรียน เพื่อให้ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้โดยหลักฐานของผลงาน

2. ร้อยละ 20 : ความสัมพันธ์ของการพัฒนาและการเรียนรู้ทางสังคม โดยการเรียนรู้ชุมชน (เป็นผู้นำแบบวงกลม) มีการสะท้อนการตัดสินใจด้วยความรู้สึก ใช้กระบวนการฝึกแนะนำภาวะผู้นำโดยผู้มีประสบการณ์เป็นผู้คอยแนะนำและผู้อำนวยการความสะดวก

3. ร้อยละ 10 : การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมตามหลักสูตร

โดยมีกระบวนการคิด การเปิดใจรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ การสร้างชุมชน เน้นการศึกษาจากเอกสารและเนื้อหา ในระดับสูง และกระบวนการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ (เป็นตัวตนของตนเอง)

Peter Chadwick (2017) กล่าวใน ผู้บริหารการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับอนาคต (Executive Education Fit for the Future) วิธีการที่เราจะใช้ในการพัฒนาผู้นำยังไม่ได้เปลี่ยนไปมาก องค์กรยังมีการพึ่งพาแผนกทรัพยากรบุคคลที่จะสร้างความเป็นผู้นำของผู้บริหาร แต่การ “สร้างสรรค์” โปรแกรมที่ผู้นำจะเข้าร่วมมักจะมีไม่เพียงพอที่จะช่วยให้พวกเขาพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขาที่จะเผชิญกับความต้องการของบทบาทในปัจจุบันของพวกเขา มากขึ้นในปัจจุบัน และรายงานวิธีการพัฒนาที่พบมีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. พัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย
3. การดำเนินการการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. การฝึกประสบการณ์บริหาร
5. การให้และรับคำปรึกษา
6. ข้อเสนอแนะ 360 องศา

และยังในเสนอแนะในการใช้รูปแบบโปรแกรมพัฒนา ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง 70 : 20 : 10 คือการเรียนรู้และพัฒนาควบคู่ไปกับการเล่น โดยสามารถใช้ 70% ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในงานด้วย จะเพิ่มส่วนผสมที่การเรียนรู้ในภาระงาน ส่วนความสุขที่ได้จากการผ่อนคลายจะเด่น ในสัดส่วน 30 % ซึ่งจะเรียนรู้โดยโมดูลแบบตัวต่อตัวและกลุ่มเพื่อนร่วมกัน

Nilson (2003) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) สรุปดังนี้

1. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น (Structure of Learning Experience) เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดเรื่องเวลาหรือทรัพยากรอื่นๆ ของผู้เรียนควรมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้เรียนแต่ละคนในระดับหนึ่ง ควรเน้นการเรียนการสอนแบบ Face-To-Face มากกว่าการสอนผ่านสื่อต่าง ๆ และควรเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
2. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Learning Climate) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็น ในกลุ่มเพื่อน ซึ่งการระดมสมองจะช่วยเสริมการเรียนรู้ให้เหมาะสมขึ้น
3. การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้และวิเคราะห์ประสบการณ์การเรียนรู้ (Focus of Learning) ผู้เรียนควรมีอิสระในการวางแผนและจัดการการเรียนรู้ของตนเอง

4. การจัดการเรียนรู้เชิงการแก้ปัญหา (Learning Strategies) ส่งเสริมให้เรียนด้วยกัน โดยเน้นให้ผู้เรียนได้ มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด เช่น วิธีบทบาทสมมติ หรือมีส่วนในการประเมิน (Self-Assessment)

สัมมา รัตนธัญ (2553), อำนาจ อธิระวิช (2553) และเพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2554) ได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. เทคนิคการพัฒนาเป็นกลุ่ม ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference) การฝึกงาน (Internship) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (Study Group) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (Project Group) การสาธิต (Demonstration) การอภิปราย (Panel Discussion) เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture) ทักศนศึกษา (Field Trip) สัมมนา (Seminar) และการเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

2. เทคนิคการพัฒนาเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย การฝึกงาน (Internship) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study) การเลือกเรียนเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course) การเข้ารับการฝึกอบรม (In-Service Training) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice) การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter Visitation) การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (Committee Member) การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker) และ การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

วิทยา วิจิตร (2557) กล่าวว่า 70 : 20 : 10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดยให้น้ำหนักเป็น 70 : 20 : 10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70 : 20 : 10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทาง การปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70 : 20 : 10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งจักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตรขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนา หลักการพัฒนาภาวะผู้นำและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการสร้างพลังร่วมนั้นมีขั้นตอนและเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบก็มี

ลักษณะที่มีความเหมาะสมเฉพาะเรื่องและเฉพาะสถานการณ์ การใช้วิธีการแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ลักษณะของโครงการพัฒนา งบประมาณ พื้นฐานของบุคลากร วิทยาการ ซึ่งเป็นส่วนประกอบในการไปใช้ในโปรแกรมพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมที่เหมาะสม ดังนี้

1. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
3. การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit)
4. การศึกษาดูงาน (Field Trip)
5. การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study)
6. การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)

โดยใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 เป็นกรอบในการกำหนดกิจกรรมและเวลาการทำกิจกรรมการพัฒนา

แนวคิดเพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Leadership Development Program)

1. ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านความหมายของโปรแกรม ดังนี้
 อุ่นตา นพคุณ (2546) โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
 ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยประยุกต์กับองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์การ

โดยสรุป โปรแกรม หมายถึง แผนหรือแนวทางที่วางไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนาองค์การ

2. องค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายองค์ประกอบของโปรแกรม ดังนี้

हररषषष सुषषषष (2543) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method)

นฤมล มณีงาม (2547) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของโปรแกรม

- 5) เนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรม 6) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
8) การประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) เสนอองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

อนันต์ พันนึก (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ความนำ คือ แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ คำชี้แจง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยลักษณะของโปรแกรม คือ รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

โดยสรุป องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) บริบททั่วไปของโปรแกรม ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย 2) ลักษณะของโปรแกรม ประกอบด้วย รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม 3) การประเมินผลโปรแกรม ได้แก่ เครื่องมือประเมินโปรแกรม และประเมินผลหลังจากการนำไปใช้

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการดังกล่าว ได้สังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ คำชี้แจง ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยลักษณะของโปรแกรมคือ รายละเอียดของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินผลของโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้

3. การพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ Kouzes and Pozner (1995) ได้พัฒนาโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The Leadership Challenge) ได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
2. กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

McCaughey and others (1998) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาจากโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

1. พัฒนาเพื่อให้ผู้นำรู้จักตัวเอง หัวใจสำคัญของการรู้จักตนเองคือการตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน อะไรที่ทำได้ดีและทำไม่ได้ดี สถานการณ์ใดที่ควบคุมได้ดี และสถานการณ์ใดที่ยากแก่การควบคุม สิ่งใดที่ตัวเองได้ดีหรือต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญอื่นทำแทน ทั้งนี้การรู้จักตนเองจะรวมถึงการเข้าใจว่าทำไมผู้นำจึงเป็นแบบนั้น เช่น คุณลักษณะรูปแบบการเรียนรู้ที่ชอบ ประสบการณ์หรือปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ทำให้เกิดจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการเข้าใจผลกระทบในจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองที่มีต่อผู้อื่น หรือที่มีต่อประสิทธิภาพในบทบาทต่าง ๆ ของชีวิต และการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ การรู้จักตนเองจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าจะดำรงบทบาทและความรับผิดชอบให้ดีที่สุดอย่างไร จะสนับสนุนส่งเสริมที่อย่างไร และอะไรคือข้อบกพร่องของตนเองที่ต้องระวังในการทำงานร่วมกับคนอื่น

2. พัฒนาความมั่นใจในตนเองของผู้นำ เมื่อผู้นำผ่านโปรแกรมการพัฒนาจะทำให้รู้ถึงความสามารถของตนเอง และเริ่มพัฒนาความรู้สึกแห่งความมั่นใจว่าจะต้องอยู่กับคนอื่นอย่างไรทั้งนี้ความมั่นใจ ยังมาจากความสำเร็จในการได้เผชิญกับประสบการณ์ท้าทายที่ได้รับมอบหมาย หรือเมื่อสามารถเอาชนะสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ ความเชื่อมั่นในตนเองจะถูก

3. พัฒนาความสามารถในการมองชีวิตจากมุมกว้าง และเป็นระบบของผู้นำ ผู้นำส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน ทำให้คุ้นเคยกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทำให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น การเติบโตขึ้นจากสภาพดังกล่าวจะทำให้ผู้นำมององค์การและชุมชนในฐานะระบบสามารถรับมือกับความซับซ้อน สามารถสร้างระบบในการประสานงานและใช้แนวคิดที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา

4. พัฒนาความสามารถในการทำงานในระบบสังคมของผู้นำ ผู้นำโดยปกติจะมีการพัฒนาทักษะทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์ตลอดช่วงเวลาของชีวิต สำหรับประสบการณ์ในองค์การ ผู้นำเรียนรู้ว่าจะจูงใจผู้อื่นอย่างไร จะมอบหมายงานอย่างไร เรียนรู้ว่าเจ้านายชอบอะไร และจะต้องทำอย่างไร มีการพัฒนาความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น สร้างทีมและเจรจาต่อรองกับบุคคลภายนอก เรียนรู้ที่จะจัดการความขัดแย้งกับพนักงานที่ดื้อรั้น พัฒนาความสามารถในการฟังความสามารถในการทำงานในมุมมองที่หลากหลาย ดังนั้นความสามารถในการทำงานในระบบสังคมที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่สามารถเรียนรู้ ได้จากการเผชิญกับประสบการณ์จริงในองค์การ

5. พัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ผู้นำสามารถพัฒนาการคิดนอกกรอบเพื่อให้ก้าวพ้นไปกว่าข้อสมมติฐาน และกรอบความคิดของตนเองที่กำหนดขอบเขตในการเข้าใจปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ จะรวมถึงการมองโอกาสเป็นไปได้อื่น ๆ การหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดที่ไม่เหมือนกัน และกำหนดกรอบใหม่ในวิธีการที่ใช้คิด การดำเนินการด้านนวัตกรรมต้องการองค์ประกอบในเรื่องความเสี่ยงในการเข้าสู่บริบทที่ไม่คุ้นเคย ความสามารถในการคิด

สร้างสรรค์จะทำให้ผู้นำสร้างความแปลกใหม่ขึ้นภายในตัวตน ซึ่งสามารถเปิดโอกาสและทางเลือกให้แก่กลุ่มหรือองค์กร

Murphy and Riggo (2003) ได้กล่าวถึง โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ 1) การเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการขององค์กร เพื่อจะได้กำหนดชุดสมรรถนะเรื่องภาวะผู้นำได้ถูกต้อง 2) การบู้พื้นความรู้ในเรื่องของหลักการและทฤษฎีการเรียนรู้ 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมสูงสุดมาใช้ 4) การตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสม

Forrest (2008) ได้จัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ชื่อ Leadership Development Program (LDP) รายละเอียดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมในห้อง การทำแบบฝึกหัด การตอบแบบคำถาม การประเมินตนเอง การเรียงลำดับความสำคัญ การประเมินระดับค่าความสำคัญ และการแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็น

Dubrin (2007) กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่ และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งและโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำเป็นสิ่งที่ซับซ้อน โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบ และได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และเป็นแบบมีอาชีพ Marshall W. และ Philip R. ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหาร และได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

1.2 การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้นำในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำตามลักษณะอาชีพ

1.3 กำหนดความต้องการขององค์กร ปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs)

1.4 การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model)

1.5 สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement With Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยใช้เครื่องมือการประเมิน และให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

1.6 มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

1.7 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

1.8 การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude With Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนา แผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Programs) ในทางปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมากมักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรมเหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ (1) ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) (2) การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style) (3) การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing Conceptual Skills) (4) สถานการณ์จำลอง (Simulation) ดังนี้ (DuBrin, 2007)

2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาดและต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองเพราะฉะนั้น ถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบโดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากภาษาท่าทาง (Body Language) ที่ไม่สอดคล้องกับ

ความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงภาษาท่าทางซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual Knowledge) วิธีการของมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจแนวคิดของภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยใช้กิจกรรมที่มีประสบการณ์ ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติและกรณีศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leading Development) (อิทธิพล การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้าง การเปลี่ยนแปลง) การพัฒนาการบริหาร (Management Development) (การวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ และการควบคุม) ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อระบบข้อมูล

2.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulations of Leadership and Management Problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

Leadership Expert (วีโรจน์ สารรัตนะ, 2555) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึงกำหนดการของกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำของพนักงานเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ซึ่งในการสร้างโปรแกรมที่ประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ใช้เทคนิคการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบพหุ (Multiple Leadership Training Techniques) เนื่องจากการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายวิธี และบุคคลจะเกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน จึงไม่ควรจัดกิจกรรมการพัฒนาด้วยเทคนิควิธีใดอย่างหนึ่ง แต่ควรใช้อย่างหลากหลายวิธี

2. มีทัศนคติภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic View of Leadership) มองอย่างองค์รวม ไม่กำหนดขอบข่ายอย่างแคบๆ

3. เชื่อมโยงถึงการประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ (Link to on-the-job Application) เป็นหลักการที่สำคัญของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่จะต้องเชื่อมโยงระหว่างภาคทฤษฎี (Theory) กับภาคปฏิบัติ (Practice)

4. มีระยะเวลาที่มากพอ (Respectable Length of Time) เนื่องจากภาวะผู้นำมิใช่ทักษะที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์เพียงชั่วข้ามคืน (Overnight) แต่ความเป็นเลิศในภาวะผู้นำอาจจะใช้เวลาในการพัฒนาเชิงประสบการณ์นานนับปี ไม่จัดกิจกรรมเฉพาะหลักสูตรอบรม

เชิงเนื้อหาในระยะสั้น แต่ต้องมีกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงานประจำวัน (Day-to-day job) ด้วย ซึ่งจะทำให้ทักษะที่ได้รับการพัฒนามีความสมบูรณ์และมีความยั่งยืนและหมายถึงว่าตัวโปรแกรมและชีวิตการทำงาน (Program and work life) เป็นสิ่งที่ดำเนินควบคู่ไปด้วยกันได้

5. มีบทสรุปที่มีความหมาย (A Meaningful Conclusion) คือ

ในการดำเนินงานตามโปรแกรมจะต้องมีจุดหมายสุดท้าย (End) อยู่ในใจเสมอว่า ทำไมถึงทำโปรแกรมนี้ แต่ไม่ว่าวัตถุประสงค์จะเป็นเช่นไร โปรแกรมควรจะจบลงด้วยการดำเนินกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการแสดงใน “ทักษะ (Skills)” ที่พวกเขาได้เรียนรู้จาก “หลักสูตร (Course)” และที่ทำให้มั่นใจได้ว่าโปรแกรมได้สร้างความเชื่อมั่นและยืนยันได้ว่า “ตอนนี้พวกเขามีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นแล้ว” จากตัวบ่งชี้

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ได้เสนอโปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำและ

การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objective)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate mix of Training Method)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้องเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Training Self-confident)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-up Activity)

ปริญญา มีสุข (2554) กล่าวถึง ขั้นตอนในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา 9 ขั้น ได้แก่

1. การระบุปัญหา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
4. การกำหนดลักษณะของโปรแกรม
5. การกำหนดเวลา

6. การกำหนดการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม

7. การกำหนดเนื้อหาที่ใช้

8. การกำหนดเอกสารที่ใช้

9. การประเมินผลโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ในการพัฒนาภาวะผู้นำและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ที่มีปรากฏตั้งแต่ยุคของความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มาสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปลายทศวรรษที่ 1940 เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วงทศวรรษ 1960 และท้ายสุดได้เข้าสู่ยุคความเชื่อในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา เพื่อจัดทำเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกลุ่มเป้าหมายหรือบุคคล/สถาบัน หรืออาจบูรณาการทั้งกลุ่มเป้าหมายและสถาบันหรือบูรณาการแนวทางอื่นๆ และขอเสนอโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักวิชาการ/สถาบันหลากหลายแหล่งได้เสนอแนวคิดไว้หรือได้พัฒนาขึ้นไว้ ดังนี้

1. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำตามทัศนะของ Seven People System (2013) นำเสนอโปรแกรมที่ให้ความสำคัญกับ “ผลกระทบภาวะผู้นำ” (Leadership Impact) ในหลากหลายมิติ เป็นโปรแกรมเชิงบูรณาการมีระยะเวลาการพัฒนา 1 ปี เน้นการพัฒนาผลกระทบภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรและต่อบุคคลในองค์กรซึ่งได้จากเครื่องมือประเมินผลกระทบภาวะผู้นำ (Leadership Impact Assessment Tool) ที่พัฒนาโดย Human Synergistics International เพื่อการพัฒนา 10 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Envisioning) การเป็นตัวแบบเชิงบทบาท (Role Modeling) การเป็นที่เลี้ยงและการสอนงาน (Mentoring and Coaching) การคิดเชิงกระตุ้น (Stimulating Thinking) การอ้างอิง (Referring) การกำกับติดตาม (Monitoring) การมีข้อมูลย้อนกลับ (Providing Feedback) การเสริมแรง (Reinforcement) การมีอิทธิพล (Influencing) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creating a Setting)

2. โปรแกรมพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิด The Banff Centre (2011) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) ให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาการทำงานในอาชีพ โดยเน้นการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำ 5 ขอบเขตหลักในเชิงระบบจากส่วนเล็กไปหาส่วนใหญ่คือ 1) ตนเอง (Self) 2) ตนเอง/ทีม (Self/team) 3) ทีม (Team) 4) หน่วยงาน (Business unit) 5) องค์กร (Organization) โดยใช้วิธีการเชิงบูรณาการ (Integrated Approach) เป็นโปรแกรมที่ใช้ได้กับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้าทีม ทั้งในภาครัฐและเอกชน

3. Haney (2012) ได้เสนอแนวทางการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 นิยามภาวะผู้นำสำหรับองค์กร (Define Leadership in Company) โดยใช้แบบประเมินทบทวนผลการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์ และการสังเกตเพื่อกำหนดลักษณะของผู้นำ เป็นนิยามเฉพาะเจาะจง ไม่กว้างเกินไป

3.2 ตัดสินใจว่าต้องการเห็นองค์กร เปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร (Decide what change want to see in organization)

3.3 เลือกผู้เข้าร่วมโปรแกรม (Select employee participants) ขึ้นกับขอบข่ายและเป้าหมายของโปรแกรม

3.4 วางแผนโปรแกรม (Plan the program) โดยใช้ข้อมูลดังกล่าวจัดทำรายละเอียดโปรแกรม คำนึงถึงระยะเวลา วัสดุ และกิจกรรม

3.5 ประเมินผลโปรแกรม (Evaluate the program) ทันทีที่สิ้นสุดและตรวจสอบอีกครั้งหลังจาก 6 เดือน

4. Oracle Corporation (2012) ได้นำเสนอ 7 ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

4.1 กำหนดแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

4.2 ระบุศักยภาพผู้นำขององค์กร ในปัจจุบัน

4.3 ระบุช่องว่างระหว่างภาวะผู้นำที่ต้องการกับที่เป็นจริง

4.4 จัดทำแผนสืบ தொடตำแหน่งผู้นำในบทบาทที่สำคัญ

4.5 จัดทำเป้าหมายแผนพัฒนาอาชีพสำหรับผู้นำ

4.6 จัดทำโรดแมป (roadmap) ทักษะสำหรับผู้นำในอนาคต

4.7 จัดทำโปรแกรมเพื่อธำรงรักษาผู้นำในปัจจุบันและในอนาคต

5. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Silvia and Rider (2013) มุ่งสร้างสมรรถนะ (Competencies) และความมีวุฒิภาวะทางพฤติกรรม (Behavioral Maturity) ของบุคคลใน 3 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านสติปัญญา (Intelligence Quotient (IQ) (2) ด้านความรู้เชิงเทคนิค (Technical Quotient (TO) โดยเน้นเรื่องการสอนงาน (Coaching) (3) ด้านอารมณ์ (Emotional Intelligence (EI) มุ่งพัฒนาความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การบริหารตนเอง (Self-management) ให้มีความสำคัญกับทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และทักษะความสัมพันธ์กับคนอื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการ (Project Management) และมีการจัดการผู้มีส่วนได้เสียที่มีประสิทธิผล (Effective Stakeholder Management)

6. โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Trotter เสนอแนวคิดการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

6.1 ใช้ประโยชน์การจัดการ (buy-in from management)

มีแนวคิดที่ไม่เอาทักษะจำนวนมากมาบรรจุในโปรแกรม คำนึงถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

6.2 ให้ทำงานที่มีความหมาย (Meaningful work) เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by doing) ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม

6.3 มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clearly defined goals) ว่ามีความประสงค์จะพัฒนาเรื่องอะไรให้กับผู้เข้าร่วมโปรแกรมเกี่ยวกับสมรรถนะหรือประสบการณ์

โดยสรุป โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกรอบหรือแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารในแต่ละองค์การซึ่งจะทำให้การลงทุนทรัพยากรบริหารทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร เวลา และอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ตรงประเด็น ส่งผลต่อการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ โดยมีหลักการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำคือการบูรณาการ (Integrates) มีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ให้ผู้ได้รับการพัฒนามีการเรียนรู้ในศักยภาพของตนเอง (Self-efficacy) และให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) ถึงภาพอนาคตขององค์การ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิด หลักการของนักวิชาการเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์รูปแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกรอบในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสร้างโปรแกรม 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม 5) การประเมินผลโปรแกรมแนวคิดเกี่ยวกับแบบวัดระดับภาวะผู้นำ

4. การประเมินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

Stufflebeam and others (1971) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับแนวทางประชาธิปไตยโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาและการสร้างประโยชน์แก่องค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการประเมินเป็นการระบุปัญหา การจัดหาและการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม

Eisner (1976) การประเมิน คือ การบรรยายสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างลึกซึ้งรอบด้าน ผู้ประเมินจะต้องบรรยายความสัมพันธ์และความสอดคล้องของสิ่งที่คาดหวังสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและมาตรฐานให้ครอบคลุมสิ่งที่มุ่งประเมินทั้งในแง่เงื่อนไขก่อนเริ่มโครงการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผู้ร่วมโครงการ ตลอดจนผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อสะท้อนทัศนคติและการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินหรือผู้มีส่วนได้เสียจากการประเมินอย่างกว้างขวาง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า การประเมิน คือ การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินโดยผู้ประเมินจะต้องมีความเชี่ยวชาญในหลักการสังเกตและเหตุผล ถ้าผู้ประเมินมีความรอบรู้ทั้งในด้านวิธีการประเมินและเนื้อหา หรือผู้ประเมินมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญจะทำให้ผลการประเมินมีน้ำหนักน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ จุดหมายของการประเมิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ (Objective) หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งประเมิน เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมาย (Goal) ของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจขององค์การ และสังคมโดยรวม กิจกรรมการประเมินจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) และปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors) ได้จำแนกกลุ่มการประเมินออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. Systematic Decision-Oriented Evaluation (SD Models) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

2. Naturalistic Decision-Oriented Evaluation (ND Models) การประเมินประเภทนี้เน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

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

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

เรวัตี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรมโดยทำการประเมิน

1.1 คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร

1.2 ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือโปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมโปรแกรมและขององค์การหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไรและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับ ทรัพยากรที่องค์การและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่

1.5 ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์การหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม มองที่วัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำลั่น (2551) ได้ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน
5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนา

Kirkpatrick and Kirkpatrick (2007) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซินสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นครั้งแรกและถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมจนถึงปัจจุบันโดยแนวคิดของเขาได้กำหนดให้การประเมินผลการฝึกอบรมมีด้วยกัน 4 ขั้นตอน กล่าวคือ 1) การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และ 4) การประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)

การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) คือการประเมินเพื่อรับรู้ว่าคุณรับทราบการอบรมมีทัศนคติอย่างไรต่อการจัดฝึกอบรมในโปรแกรมนั้น ๆ กล่าวคือ เป็นการวัดความรู้สึกพึงพอใจชอบหรือไม่ชอบต่อการจัดฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินที่ง่ายที่สุดในบรรดา 4 ขั้นตอนในทางปฏิบัติมักทำการประเมินหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม ซึ่งนิยมใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักโดยมักแจกให้ผู้รับการอบรมประเมินโดยมีประเด็นต่าง ๆ เช่น การสอนของวิทยากร การดูแลอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมอาหารเครื่องดื่ม ถ้ามีการเดินทางไปต่างจังหวัดก็อาจมีเรื่องที่พัก การเดินทาง ซึ่งการประเมินขั้นตอนนี้ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับการจัดฝึกอบรมโดยทั่วไป แต่อย่างไรก็ดีสิ่งที่นักฝึกอบรมคงต้องตระหนักว่าการประเมินปฏิกิริยาไม่ควรจะรอให้การฝึกอบรมสิ้นสุดเท่านั้น เพราะเหตุว่าถ้าผลออกมาว่ามีระดับความพึงพอใจน้อยก็ไม่สามารถแก้ไขอะไรได้แล้ว ดังนั้น สิ่งที่ควรทำคือ การประเมินระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมควบคู่ไปด้วย เพื่อรับรู้ว่ามีอะไรที่บ่งบอกอาการความไม่ราบรื่นของการฝึกอบรมจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันก่อนปัญหาจะเกิด ซึ่งวิธีการก็คือการสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือสอบถามผู้เข้าอบรมในช่วงพักอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)

การประเมินการเรียนรู้คือการวัดว่าผู้รับการอบรมได้มีการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือมีทัศนคติ (Attitude) อันพึงประสงค์หรือไม่การประเมินขั้นตอนนี้ถือว่ามีค่าสำคัญมาก เพราะเหตุว่าเป็นการตอบโจทย์หรือวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมในส่วนของการเรียนรู้ ซึ่งถ้ามีการจัดฝึกอบรมเกิดขึ้นแล้วแต่ไม่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ถือว่าการฝึกอบรมที่สูญเปล่าเช่นการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยเมื่อสิ้นสุดการจัดอบรมแล้วมีบางคนยังใช้โปรแกรมไม่ได้ หรือการฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีมผู้รับการอบรมยังไม่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งในการประเมินส่วนนี้ในปัจจุบันบางแห่งมักใช้แบบสอบถาม โดยมีการให้ผู้เข้าอบรมตอบว่าหลังการฝึกอบรมแล้วท่านมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่โดยอาจมีช่องเปรียบเทียบก่อนและหลังว่ามีคะแนนต่างกันหรือไม่ อย่างไรก็ตามถือว่าเป็นวิธีหนึ่งที่ยืดหยุ่นสะดวกผู้เขียนเห็นว่าการวัดการเรียนรู้คงต้องมีเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับประเด็นหรือประเภทการเรียนรู้ที่เราจะวัดเช่นวัดความรู้ (Knowledge) คงต้องมีการทดสอบ (Test) การวัดทักษะ (Skill) คงต้องให้ทดลองปฏิบัติจริงแต่ที่ยากที่สุดคือทัศนคติ (Attitude) ซึ่งอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมและสัมภาษณ์ประกอบ

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior)

การประเมินพฤติกรรมหรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Job Behavior เกี่ยวข้องกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการประเมินที่จะทราบว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นสามารถทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น หรือลดความบกพร่องในงานได้หรือไม่ บางครั้งมักเรียกการประเมินขั้นตอนนี้ว่าการติดตามผลการฝึกอบรมซึ่งนักฝึกอบรมคงต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ระบุให้ชัดว่าการฝึกอบรมหลักสูตรไหน ควรมีการติดตามผล เนื่องจากในบางองค์กร มีการจัดโครงการฝึกอบรมจำนวนมากในแต่ละปี ทำให้การติดตามผลการฝึกอบรมทุกโครงการเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ดีการติดตามผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพคงต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้รับการฝึกอบรมในการให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในงานที่ใช้ความสามารถอันเนื่องมาจากการฝึกอบรม หรือบางครั้งอาจต้องมีการขอข้อมูลหรือความเห็นจากหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้าอบรม เช่น ในหลักสูตรด้านการบริการอาจมีการสอบถามลูกค้าว่าพฤติกรรมบริการของพนักงานเป็นเช่นไร เป็นต้น

4. การประเมินผลลัพธ์ (Results)

การประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากร Kirkpatrick and Kirkpatrick (2007) ได้ให้ความเห็นว่าการประเมินที่ยากที่สุด และเป็นการประเมินที่ทำให้ทราบว่า การอบรมแต่ละครั้งส่งผลดีอย่างไรต่อองค์กร บางคือการประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์แก่องค์กร

จากการฝึกอบรมความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการที่จะระบุให้ชี้ชัดลงเป็นว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการอบรมหลักสูตรใดบ้างนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการตัดสินเนื่องจากอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ร่วมอยู่ด้วยดังนั้น การประเมินขั้นตอนนี้ยังคงยากต่อการนำมาใช้ปฏิบัติจริง Guskey (2000) ได้เสนอการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพไว้ 5 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนร่วม (Participants' Reaction)
2. การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' Learning)
3. การประเมินการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Support and Change)
4. การประเมินการใช้ความรู้ทักษะใหม่ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' use of Knowledge and Skills)
5. การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes)

สรุปการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ มีเครื่องมือแบบทดสอบหลายชนิดที่ใช้สำหรับวัดภาวะผู้นำ หลายสถาบันการศึกษาใช้เครื่องมือมาตรฐานวัดภาวะผู้นำ ได้แก่ การประเมินตนเอง การประเมินทักษะความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน การวัดศักยภาพภาวะผู้นำ การวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำ การวัดด้านบุคลิกภาพ เช่น เครื่องมือวัดที่เรียกว่า Minnesota Multiphasic Personality Inventory หรือเครื่องมือวัดเรียกว่า Myers-Briggs Type Indicator เครื่องมือเหล่านี้สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์กร การวัดแบบผู้นำ และการปรับตัวของผู้นำ และเครื่องมือวัดระดับภาวะผู้นำ โดยทั่วไปมี 3 แบบ คือ

1. เครื่องวัดแบบเรสโตน ริเริ่มโดย Thurstone และ Chave ซึ่งสร้างเครื่องมือวัดนี้ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิจัยเพื่อวัดเจตคติที่มีต่อศาสนา บทลงโทษตามกฎหมายและลัทธิคอมมิวนิสต์ ในเครื่องมือแบบนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการประเมิน โดยที่ข้อความแต่ละข้อจะมีค่าคะแนนประจำข้อความ ซึ่งค่าคะแนนประจำข้อความนี้จะในช่วงที่มีความหมายเท่ากัน เริ่มต้นจากข้อความที่มีค่าคะแนนดิบเป็น 1 จนกระทั่งถึงข้อความที่คะแนนเป็น 11 ตามลำดับ
2. เครื่องวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Method) การสร้างเครื่องมือวัดชนิดนี้มีรากฐานความคิดมาจากเครื่องมือวัดแบบเรสโตน เป็นเครื่องมือวัดที่มีความเชื่อพื้นฐาน “เขาวนปัญญาของมนุษย์มีการแจ่มแจ้งเป็นโค้งปกติ” กระบวนการในการจัดสร้างจะง่ายและสะดวกกว่าเครื่องมือวัดแบบเรสโตน แต่มีความเที่ยงและความตรงไม่แตกต่างกัน ตามปกติเครื่องมือวัดแบบนี้จะมีระดับ

คะแนนของแต่ละข้อความเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ค่าคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 ในเชิงบวก และตั้งแต่ค่าคะแนนเป็น 1 2 3 4 5 ในเชิงลบ

มาตรวัดระดับแบบลิเคิร์ต คิดค้นขึ้นโดยนักจิตวิทยาสังคมชื่อ Rensis Likert ซึ่งเคยเป็นผู้อำนวยการศูนย์การวิจัยสำรวจ (Survey Research Center) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม (Institute for Social Research) และเป็นศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มาตรวัดชนิดนี้เรียกได้หลายอย่าง ได้แก่ Likert Scale, Likert type, Summate Rating Scale เป็นมาตรวัดเจตคติที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะสะดวก สร้างง่าย รวดเร็ว สร้างให้มีความเป็นเอกพจน์ง่าย การตรวจให้คะแนนไม่ยุ่งยาก

การสร้างแบบลิเคิร์ต (Likert's Method)

เครื่องมือวัดเจตคติแบบลิเคิร์ตเป็นวิธีการสร้างที่ง่าย มีความเชื่อมั่นสูงและพัฒนาเพื่อวัดด้านความรู้สึกได้หลายอย่าง การสร้างเครื่องมือวัดเจตคติแบบนี้เป็นวิธีประเมินน้ำหนักความรู้สึกของข้อความในตอนหลัง คือ หลังจากเอาเครื่องมือไปสอบวัดแล้ว การสร้างข้อความที่แสดงความรู้สึกต่อเป้าเจตคติจะต้องให้ครอบคลุมและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ข้อความอาจจะเป็นทางบวกหมดหรือทางลบหมดหรือผสมกันก็ได้ เป็นวิธีการวัดทัศนคติที่อาศัยผลรวมของค่าคะแนนจากชุดข้อความที่ใช้ศึกษาเป็นเครื่องจำแนกว่าบุคคลมีระดับทัศนคติเช่นไร เป็นวิธีที่สะดวก สร้างได้ง่ายเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีหลักในการสร้างดังนี้

1. กำหนดข้อความเกี่ยวกับทัศนคติที่จะศึกษาขึ้นมาชุดหนึ่ง เช่น ถ้าต้องการใช้ข้อความในการวัด 10 รายการ อาจจะต้องสร้างข้อความขึ้นมาอย่างน้อย 15 รายการ ข้อความในแต่ละรายการ ควรมีลักษณะในเชิงสนับสนุนหรือมองในด้านดี และมีข้อความที่มีลักษณะต่อต้านหรือมองในด้านลบ ควรเรียงข้อความที่มีลักษณะเป็นกลาง
2. จำแนกความเห็นในข้อความต่าง ๆ ออกเป็น 5 ระดับ ด้วยกัน คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) เห็นด้วย (Agree) ไม่แน่ใจ (Neutral) ไม่เห็นด้วย (Disagree) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree)
3. กำหนดค่าคะแนนให้กับระดับความเห็นในข้อ 2 ค่าคะแนนที่กำหนดให้โดยทั่วไปจะมีลักษณะ
4. นำข้อความที่สร้างขึ้นนั้นไปทำการทดสอบเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในขั้นปฏิบัติต่อไป
5. คัดเลือกข้อความที่มีประสิทธิภาพมาทำการวิเคราะห์

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวัดเจตคติแบบ Likert มีดังนี้

1. เลือกชื่อเป้าเจตคติ (Attitude Object) ก่อน เป้าของเจตคติอาจจะเป็น คน วัตถุ สิ่งของ องค์กร สถาบัน อาชีพ วิชา แล้วแต่จะเลือก ยิ่งเฉพาะเจาะจงยิ่งดี ยิ่งกำหนด ช่วงเวลาด้วยแล้ว การแปลผลก็จะทำให้มีความหมายดีขึ้น
2. เขียนข้อความแสดงความรู้สึกต่อเป้าเจตคติ โดยวิเคราะห์แยกแยะดูให้ครอบคลุมลักษณะของข้อความควรเป็นดังนี้
 - ก. เป็นข้อความที่แสดงความเชื่อและรู้สึกต่อเป้าที่ต้องการ
 - ข. ไม่เป็นการแสดงถึงความเป็นจริง
 - ค. มีความชัดเจน สั้น ให้ข้อมูลพอตัดสินใจได้
 - ง. ไม่ครอบคลุมทั้งทางดีและไม่ดีหรือทั้งบวกและลบ
 - จ. ควรหลีกเลี่ยงคำปฏิเสธซ้อน ข้อความอ้างอิงในอดีตที่ผ่านมา

ข้อความที่มีคำว่าทั้งหมด เสมอ ๆ ไม่เคย ไม่มีเลย เพียงเท่านั้น

 - ฉ. ข้อความเดียวควรมีความเชื่อเดียว
3. การตรวจสอบข้อความ เป็นการตรวจสอบขั้นแรก เพื่อดูให้แน่ชัดว่า ข้อความนั้นเขียนไว้เหมาะสมหรือไม่ การตอบจะให้ตอบว่าชอบ -ไม่ชอบ ดี-ไม่ดี หรือเห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย ควรใช้มาตรา 3 มาตรา 4 มาตรา หรือ 5 มาตรา เป็นต้น
4. การให้น้ำหนักในช่วงแรก ๆ ของการพัฒนาจะมีวิธีการให้คะแนนแบบต่าง ๆ ในระยะหลัง Likert จึงแนะนำให้ใช้วิธีการกำหนดตัวเลขโดยพลการได้เลย โดยให้ตัวเลขเรียงค่าตามลำดับความสำคัญของตัวเราหรือตัวเลือก จะใช้ 0 1 2 3 4 หรือ 1 2 3 4 5 หรือ -2 -1 0 1 2 ก็ได้ทั้งนั้น 3 แบบนี้สัมพันธ์เป็น 1.00 คือตัวเดียวกันนั่นเอง เพียงแต่เอาตัววงที่บวกหรือลบออกเท่านั้น ตัวเลขแบบนี้คะแนนเฉลี่ยจะเปลี่ยนแปลงแต่ความแปรปรวนคงที่
5. การทดลองคุณภาพเบื้องต้น ในระยะนี้ต้องการศึกษาว่าข้อความแต่ละข้อมีอำนาจจำแนกผู้ที่มีเจตคติสูงกับมีเจตคติต่ำแตกต่างกันหรือไม่ นั่นคือพยายามหาว่าข้อความข้อนั้น ถ้าใครตอบมาตราสูงแสดงว่ามีเจตคติสูง ถ้าใครตอบมาตราต่ำจะเป็นคนมีเจตคติต่ำจริงหรือไม่นั่นเอง
6. การจัดแบบทดสอบ เมื่อได้ข้อสอบที่มีอำนาจจำแนกดีแล้วพิจารณาว่าจะกำหนดกี่ข้อ ตามหลักการถ้าข้อความมีคุณภาพสูงมากจะใช้ 10-15 ข้อก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วจะมีตั้งแต่ 20 ข้อขึ้นไป เพราะถ้าจำนวนข้อน้อยความเชื่อมั่นมักจะมีค่าน้อยความเที่ยงตรงก็ไม่ดี อาจจะเป็นเพราะข้อความแสดงความรู้สึกหรือความเชื่อต่อเป้าอาจไม่ครอบคลุม ทุกอย่างในเป้า แบบทดสอบวัดเจตคติบางฉบับจึงมีเป็น 100 ข้อ การให้จำนวนข้อควรคำนึงถึงกลุ่มตัวอย่างและระดับอายุ ความสามารถในการอ่านอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการตอบ ระดับเด็ก ๆ จึงไม่ควรมีหลายข้อ

7. การตรวจให้คะแนน การให้คะแนนให้ตามมาตราที่กำหนดแต่ละข้อ ถ้าเป็นข้อความเปลี่ยนมาเป็นตัวเลข แต่ถ้าเป็นตัวเลขแล้วก็นำตัวเลขที่ผู้ตอบเลือกมารวมเลย กรณีข้อความเป็นความรู้สึกทางลบจะต้องกลับตัวเลขกันกับข้อความที่เป็นไปทางบวก ถ้าตัวเลือกเป็นการอธิบายหรือบรรยาย

8. การหาคุณภาพอื่น ๆ เช่น ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงความเชื่อมั่นหาได้โดยวิธีสอบซ้ำ (Test-retest) คู่ขนาน (Parallel test) แบ่งครึ่งฉบับ (Split-half) สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้ ความเที่ยงตรง หาได้โดยวิธี Construct Validity, Concurrent Validity และ Predictive Validity

3. เครื่องมือวัดแบบการจำแนกความหมายของคำ (Osgood's Method) เครื่องมือวัดแบบนี้เริ่มและพัฒนาโดย Osgood และคณะ เมื่อปี ค.ศ. 1957 โดยให้ชื่อเครื่องมือวัดแบบนี้ว่า มาตรฐานวัดแบบนี้เกี่ยวกับความหมายของคำในประโยคที่แสดงความรู้สึก ประโยคหนึ่งนั้นดูเหมือนเป็นประโยคยาว แต่ความจริงแล้วอาจจะแทนด้วยคำที่มีความหมายเพียงคำเดียว เช่น ครูเป็นอาชีพที่น่ายกย่อง คำสำคัญที่แสดงความรู้สึกจากประโยคนี้ คือ คำว่า “ยกย่อง” คำทางภาษาต่าง ๆ นั้น มีลักษณะสำคัญอยู่ 2 อย่าง คือ บางคำมีความหมายเพียงแง่เดียว เรียก Denotation แต่บางคำมีความหมายได้หลายอย่างเรียกว่า Connotation (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547)

การประเมินตนเองของกระบวนการภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีวัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งเน้นการประเมินพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำพลังร่วม มี 5 องค์ประกอบ แสดงถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อเลือกโมดูลที่เหมาะสมเฉพาะเจาะจงจากการทำงานร่วมกัน มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ โมดูลแบบครบวงจร โมดูลจากชุดนี้สามารถนำมาใช้ เพื่อเพิ่มระดับของความเข้าใจในแนวความคิดร่วมกันและการปรับปรุงการทำงานร่วมกัน แบบสอบถามการประเมินตนเอง ได้แก่ การประเมินสิ่งแวดล้อม การสร้างความชัดเจน วิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ การใช้อำนาจและอิทธิพลแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร และการสะท้อนผล ข้อมูลจากแบบสอบถาม การประเมินตนเอง เป็นประโยชน์ในการสร้างแผนการเรียนรู้ส่วนบุคคลในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุป ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นการวัดระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำพลังร่วม ใน 5 องค์ประกอบ ซึ่งเครื่องมือวัดพฤติกรรมดังกล่าวแต่ละแบบจะมีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกันในแง่ของความยากง่าย สะดวกหรือไม่สะดวกตามขั้นตอนการสร้างและการนำไปใช้ สำหรับการวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาจากแบบวัด Likert's Method ซึ่งเป็นแบบวัดที่มีความเหมาะสมกับการวัดในครั้งนี้ เพราะกระบวนการในการจัดสร้างจะง่ายและสะดวกกว่าเครื่องมือวัดแบบอื่น โดยเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่มีข้อความเชิงบวกทั้งหมด

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งจะถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และการรับรู้ของผู้แทนครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ ตัวชี้วัด 17 ตัวชี้วัด

บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module)

โมดูล (Module) แปลว่า เกณฑ์การวัดหรือเป็นส่วนประกอบของระบบที่ใช้ในการเชื่อมกับระบบอื่น โดยตัวโมดูลเองจะมีการออกแบบและควบคุมตัดแปลงภายในตัวโมดูลเอง

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543) กล่าวถึง บทเรียนแบบโมดูล (Instructional Module) จัดเป็นกลุ่มประสบการณ์ที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย โมดูลอาจจะอยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น สไลด์ ภาพ การทดลอง หนังสือหรือเอกสาร ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละสาขาวิชา บทเรียนโมดูล เป็นสื่อการเรียนชนิดหนึ่งที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนได้เกิดความรู้ตามความต้องการ โดยที่บทเรียนนั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้อย่างแน่นอนมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน มีการประเมินผลก่อนและหลังเรียน มีการทดสอบย่อยในทุก ๆ หน่วยของโมดูล และการเรียนซ่อมเสริม ด้วยกระบวนการเรียนการสอนจะเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญมากกว่าผู้สอน คุณสมบัติที่สำคัญของ บทเรียนโมดูล คือ 1) โปรแกรมทั้งหมดถูกขยายเป็นส่วน ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และสามารถมองเห็นโครงร่างทั้งหมดของโปรแกรม 2) ยึดตัวผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการจัดระบบการเรียน การสอน 3) มีจุดประสงค์ในการเรียนที่ชัดเจน 4) เน้นการเรียนด้วยตนเอง 5) ใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ ไว้หลายอย่าง 6) เน้นการนำเอาวิธีระบบ (System Approach) เข้ามาใช้ในการสร้าง องค์ประกอบของบทเรียนโมดูล ได้แก่

1. หลักการและเหตุผล (Prospectus)
2. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives)
3. การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-Assessment)
4. กิจกรรมการเรียน (Enabling Activities)
5. การประเมินผลหลังเรียน (Post-Assessment)

แบบแผนของบทเรียนโมดูล ประกอบด้วยชื่อเรื่อง (A Title Page) ขั้นตอนของ กระบวนการเรียน (The Body of the Description) มีลำดับขั้น ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. จุดประสงค์
3. ความรู้พื้นฐาน

4. การประเมินผลก่อนเรียน

5. กิจกรรมการเรียนรู้

6. การประเมินผลหลังเรียน

7. การเรียนซ่อมเสริม

8. ภาคผนวก (Appendix)

ขั้นตอนในการสร้างบทเรียนแบบโมดูล ดำเนินการดังนี้

1. การวางแผน

2. การสร้าง

3. การทดสอบต้นแบบ

4. ประเมินผลบทเรียน

ประโยชน์ของบทเรียนแบบโมดูล คือ เป็นบทเรียนสำเร็จรูปเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่มีระเบียบแบบแผนและรวมการสอนหลาย ๆ อย่างเอาไว้ด้วยกันช่วยให้ผู้เรียนได้ทราบถึงความสามารถและความก้าวหน้าของตนทุกระยะช่วยลดภาระของครูในการสอนข้อเท็จจริงต่าง ๆ

โดยสรุป บทเรียนแบบโมดูลเป็นสื่อการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนได้เกิดความรู้ตามความต้องการ โดยที่บทเรียนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน มีการประเมินผลก่อนและหลังเรียน มีการทดสอบย่อยในทุก ๆ หน่วยของโมดูล และการเรียนซ่อมเสริม โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีองค์ประกอบคือ 1) หลักการและเหตุผล (Prospectus) 2) จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) 3) การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-Assessment) 4) กิจกรรมการเรียนรู้ (Enabling Activities) 5) การประเมินผลหลังเรียน (Post-Assessment)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำหลังร่วมสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ในกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 20 ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 10 และขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 70 โดยมีเนื้อหาในการพัฒนา จำนวน 5 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 ภาวะผู้นำหลังร่วมด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) โมดูลที่ 2 ภาวะผู้นำหลังร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) โมดูลที่ 3 ภาวะผู้นำหลังร่วม

ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โมเดลที่ 4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) โมเดลที่ 5 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีม (Team Building)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กนกอร สมปราชญ์ (2550) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยการพัฒนาแบบ (Model) 7 ขั้นตอน (ReSIPPAE) มีขั้นตอน คือ 1) การศึกษาบริบท (Reconnaissance) 2) การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) 3) การอบรมสัมมนาแบบเข้ม (Intensive Seminar/workshop) 4) การฝึกปฏิบัติหรือศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เลือก (Internship/Practice) 5) นำเสนอโครงการหรือนวัตกรรมใหม่ของตนเองในลักษณะ Project Approach เพื่อพัฒนาในหน่วยงานของตนเอง 6) การลงมือปฏิบัติกิจกรรมในลักษณะวิจัยปฏิบัติการ และเขียนรายงานสรุป

ประคอง รัศมีแก้ว (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 1 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับดี จำนวน 201 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูวิชาการ จำนวน 603 คน พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร 2. แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดย ศึกษาเอกสารและคู่มือ ปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ไท คำล้าน (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 จำนวน 40 คน พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นโดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด หลังการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา คือด้านความรู้ อยู่ในระดับดีมาก ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80 ขึ้นไป

ด้านเจตคติ อยู่ในระดับมากและผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้โดยรวมและรายด้านเพิ่มขึ้นจากก่อนการอบรมอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านความมีบาร์มี ด้านการคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมาก และโปรแกรมฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ เจตคติ และมีพฤติกรรมทางสิ่งแวดล้อมศึกษาที่ดี

วิทยา จันทร์ศิริ (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการวางแผนและการจัดการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านจริยธรรม 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน มี 9 เทคนิควิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดกิจกรรมเสริม การใช้เกมบริหาร การใช้กิจกรรมนันทนาการ การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลัก ควรมีหลากหลาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกสมรรถนะ ประกอบด้วย 9 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 180 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 สัปดาห์ ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 4) ผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า (1) ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลักก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2) ผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ผลการประเมินระดับความสำเร็จของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และมีสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม (4) ผู้เข้ารับการพัฒนามีผลการประเมินกิจกรรมระหว่างการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดีผู้เข้ารับการพัฒนามีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จิราพร อมรไชย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่นสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ด้าน จำนวน 30 คุณลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านสติปัญญา มีจำนวน 5 คุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้าน

บุคลิกภาพมีจำนวน 9 คุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้านทักษะทางสังคมมีจำนวน 6 คุณลักษณะ และภาวะผู้นำด้านการบริหารมีจำนวน 10 คุณลักษณะ 2) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำการพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาการพัฒนาวัตถุประสงค์ทั่วไปวัตถุประสงค์เฉพาะ วิธีการพัฒนา และวิธีการประเมิน 3) การพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน หลังการทดลองเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองท้องถิ่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นโปรแกรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อตั้งความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการพัฒนา สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยเงื่อนไขความสำเร็จจะต้องคำนึงถึงบริบท/พฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งดำรงตำแหน่ง นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี

ร่วมด้วย

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) แนวคิด หลักการ 2) วัตถุประสงค์ทั่วไป 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นเตรียมการ (2) ขั้นเตรียมการประเมินก่อนพัฒนา (3) ขั้นการพัฒนา (4) ขั้นประเมินหลังพัฒนา (5) ขั้นการพัฒนาซ้ำ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

อนันต์ พันนึก (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้ความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ เห็นได้จาก 1) กลุ่มทดลองมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนำความรู้ทักษะใหม่สู่การปฏิบัติ และผลงานที่

เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

3) หลังการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มทดลอง มีความรู้และทักษะตามสมรรถนะผู้บริหารตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร สายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ด้าน ได้แก่ การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationships) 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ใช้วิธีการฝึกอบรม โดยใช้การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมติ 3) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเนื้อหาครอบคลุมทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ระยะเวลาการพัฒนา 30 ชั่วโมงหรือประมาณ 5 วัน ในการพัฒนาเน้นการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง และให้มีการประเมินทั้งผู้เข้ารับการ พัฒนา ประเมินตนเอง และประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยประเมินทั้งก่อนและหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน สรุป หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบท และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุนและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้เข้ารับการ พัฒนาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสู่งานปฏิบัติได้จริง

ลลิตา ขาเรืองเดช (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) บริบท ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวป้อน ได้แก่ องค์ความรู้ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 องค์ประกอบ 3) กระบวนการ ประกอบด้วย 4 โมดูล 4) ผลผลิต ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงและ 4) ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตัวผู้วิจัย พวงนิล (2555) ได้วิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีกระบวนการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน จากผลการดำเนินงานได้โปรแกรม 1) โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเอกสารประกอบโครงการ 7 เล่ม 2) โครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีเอกสารประกอบโครงการ 1 เล่ม 3) สร้างเครือข่ายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีเอกสารประกอบโครงการ 1 เล่ม กลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่า 1) ผลการประเมินหลังการทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกประเภทสูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ปฏิกริยาของกลุ่มตัวอย่างต่อโครงการอยู่ในระดับมาก 3) ความรู้ของผู้ร่วมโปรแกรมอยู่ในระดับมาก 4) การนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการบริหารงานนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก เกือบร้อยละ 70 มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาโรงเรียน โดยใช้ Balance Score Card เป็นนวัตกรรม 5) การเปลี่ยนแปลงทางนโยบายและแผนอยู่ในระดับมาก 6) ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด 7) ภูมิใจความพึงพอใจต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่าง ในระดับมาก

สมิต ออบสุวรรณ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 651 คน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง ได้แก่ ความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมและการตัดสินใจร่วม ได้ตัวบ่งชี้จำนวน 69 ตัวบ่งชี้

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ พบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การสร้างวิสัยทัศน์ โมดูล 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และโมดูล 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยใช้เวลาในการพัฒนา 169 ชั่วโมง ส่วนวิธีการพัฒนาได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การอบรม การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนาขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา 3) ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน และผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูงกว่า และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรม อยู่ในระดับมาก

ชนิสรา ฮวดศรี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ มีทักษะ นำไปสู่การปฏิบัติ มีวิธีดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่าง 6 คน พบว่า 1) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ 2. โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานสูงกว่าก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศกดิ์ดา คำโส (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านพบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการและเหตุผล 2. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3. โครงสร้างและเนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 5. การประเมินผล ประกอบด้วย 3 Module คือ 1. การประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก 2. การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3. การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา ระยะเวลา 63 ชั่วโมง วิธีการพัฒนาได้แก่ 1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก 3. การอบรม 4. การปฏิบัติจริง โดยมีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา 4 ขั้น คือ 1. การประเมินก่อนการพัฒนา 2. การพัฒนา 3. การบูรณาการ และ 4. การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบการใช้โปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานใน

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า โปรแกรมมีเนื้อหาครบถ้วน มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง และมีความเป็นประโยชน์โดยมีความสอดคล้อง 0.78-1.00 และผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ โปรแกรมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการศึกษาการนำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้ กับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาโรงเรียน 6 ด้าน มากขึ้น ก่อนการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พร พิมพ์เกาะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ครั้งนี้ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) ผลการศึกษารองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลัก และ 9 ตัวชี้วัดหรือตัวชี้วัด คือ 1. องค์ประกอบด้านจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ (2) มีอารมณ์ขันในการทำงาน (3) มีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2. องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น (flexibility) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ความคุ้นเคย (2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ (3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ และ 3. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ (2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) ผลการศึกษาลักษณะและความต้องการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และการวิเคราะห์ความสำคัญและความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มากที่สุดคือ ด้านการมีความยืดหยุ่น (PNI = 0.501) รองลงมาคือ ด้านการมีจินตนาการ (PNI = 0.498) และด้านการมีวิสัยทัศน์ (PNI = 0.478) เป็นลำดับสุดท้าย 3) ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญต่อโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าความสอดคล้องอยู่

ระหว่าง 0.67–1.00 4) ผลการศึกษาการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ผลการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อารีญา จำนงค์ยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ระยะ พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร องค์ประกอบที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 4 การบริหารทรัพยากรในองค์กร องค์ประกอบที่ 5 การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 การใช้เทคนิควิเคราะห์ องค์ประกอบที่ 7 การมีเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 8 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 9 การมีความคิดเชิงระบบ องค์ประกอบที่ 10 การสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 11 มีการสื่อสารการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี องค์ประกอบที่ 12 การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม 2) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ 83 ตัวชี้วัดโดยการฝึกอบรมแบบเข้มด้วยชุดฝึกอบรม 3 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์องค์กร 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3. การมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม โมดูลที่ 2 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ 1. การใช้เทคนิควิเคราะห์ 2. การมีเทคนิคการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ 3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรมอย่างเข้ม โมดูลที่ 3 ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ 1. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2. การทำงานเป็นทีม 3. การบริหารทรัพยากรในองค์กร 4. การมีความคิดเชิงระบบ 5. การสร้างโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 6. การสื่อสารการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินการนำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยไปใช้พัฒนาผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 คน พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก

พิมพ์ิกา จันทไทย (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา พบว่า 1) สภาพปัจจุบัน

ในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1. ความสำคัญของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4. วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินผล 5. เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผล หน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6. การประเมินผล และคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ส่วนที่ 3 การประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า คะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน ซึ่งผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล โดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล และอุสา สุทธิสาคร (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดคติมรรวมหมู่ของผู้นำชุมชนที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดพื้นที่กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดคติมรรวมหมู่ ผู้เข้าร่วมในการวิจัยคือผู้นำชุมชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีขนาดตัวอย่าง จำนวน 506 คน ได้มาจากการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป และมาตรวัดความเป็นผู้นำตามแนวคิดคติมรรวมหมู่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยอิงตามการศึกษาของ Hiller, Day and Vance (2006) และการลงพื้นที่เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผลการศึกษาพบว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของคุณลักษณะความเป็นผู้นำตามแนวคิดคติมรรวมหมู่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำตามแนวคิดคติมรรวมหมู่ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้หลัก 4 ตัวบ่งชี้

ได้แก่ ตัวบ่งชี้หลักด้านการวางแผน ตัวบ่งชี้หลักด้านการแก้ปัญหา ตัวบ่งชี้หลักด้านการให้การสนับสนุน และตัวบ่งชี้หลักด้านการสอนงานแก่สมาชิกใหม่ โดยมีตัวบ่งชี้อยู่รวมจำนวน 22 ตัวบ่งชี้

ญดาภักดิ์ กัลปดี (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) ผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1 องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ 2 องค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3 องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 5 องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกันและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา พบว่าวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 2 วิธี คือ 1. การสอนงาน (Coaching) และ 2. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) โดยรวมเป็นวิธีที่พัฒนาครูประถมศึกษาให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการและแนวคิดของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม 4. กิจกรรมของโปรแกรม 5. ระยะเวลาดำเนินงานของโปรแกรม 6. การประเมินผลโปรแกรม ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 วิสัยทัศน์ Module 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 3 ความคิดสร้างสรรค์ Module 4 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 5 ความยืดหยุ่น ระยะเวลาการพัฒนา 120 ชั่วโมง วิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยใช้วิธี 1. การสอนงาน (Coaching) และ 2. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ผลการการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูศึกษาก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาสูงกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาหลังพัฒนา และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) หลักการ คุณลักษณะและทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีจำนวน 3 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อยและ 75 ตัวบ่งชี้ 2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนความต้องการจำเป็น (PNI) ในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็น (PNI) จากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมีค่าเท่ากับ 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง 4) ผลการประเมินจากการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ พบว่า คะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

บุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ระยะ พบว่า 1) การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 21 ตัวบ่งชี้ 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนระดับความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การสร้างบรรทัดฐานของทีม การก่อตั้งทีม การปฏิบัติงานของทีมการสะท้อนผลงาน

และการขับเคลื่อนทีม และการรวมทีม 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 240 ชั่วโมง หรือ 40 วัน โดยกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน ที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ขั้นตอน ที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน และขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล และมีวิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้วิธีการบูรณาการที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนาและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การใช้ชุดกิจกรรมสร้างทีมงาน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 3X3X3 Transfer Model การใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 และการเรียนรู้จากปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)

4) การศึกษาผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ ปรากฏผล ดังนี้ 1. ผลการประเมินระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการเปรียบเทียบระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนกรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. การติดตามผลหลังการพัฒนา โดยทำผลการประเมินระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ การประเมินระดับปฏิกิริยา (Reaction) ระดับการเรียนรู้ (Learning) ระดับพฤติกรรม (Behavior) และระดับผลลัพธ์ (Results) โดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับ มากที่สุด 4. ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำไปใช้เป็นแนวคิดในการติดตามผลการพัฒนาและการพัฒนาผลการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

วัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,225 คน ระยะที่ 3 เป็นการออกแบบโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และระยะที่ 4 เป็นการนำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา ครูวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน 30 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

หลัก 12 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ (imagination) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขัน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านการมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ความสามารถในการคิดและทำอย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้ความคุ้นเคย ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ

องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ องค์ประกอบด้านการมีความไว้วางใจ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ การแสดง ออกอย่างเปิดเผย ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคลอื่น และองค์การ 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน การบูรณาการแบบสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ การมีความไว้วางใจ

3) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มี 4 โมดูล คือ การมีจินตนาการ การมีความยืดหยุ่น การมีวิสัยทัศน์ และการมีความไว้วางใจ 4) ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของผู้บริหารโรงเรียนหลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กฤษดากร พลมณี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 11 ตัวชี้วัด 2) การออกแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 19 ตัวชี้วัด 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด 4) การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี ประกอบด้วย ตัวชี้วัด จำนวน 11 ตัวชี้วัด และ 5) การวัดและประเมินผล ประกอบด้วยตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด รวมตัวชี้วัดสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ทั้งหมด จำนวน 51 ตัวชี้วัด 2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โปรแกรมการพัฒนา

สมรรถนะครู ประกอบด้วย 5 หน่วย การเรียนรู้ ดังนี้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่อง การสร้างและพัฒนาหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่องการออกแบบการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่อง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่อง การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยี และหน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่อง การวัดและประเมินผล รวม จำนวน 15 ชั่วโมง เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และความสามารถ ในเนื้อหาการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้วยการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) การสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)

4) ผลการนำไปโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาไปใช้ ปรากฏผลดังนี้ 1) ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนเข้ารับการพัฒนา มีระดับค่าเฉลี่ย เท่ากับ 12.90 หลังการพัฒนาสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 17.83 2) ผลการประเมินความพึงพอใจด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 3) ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้หลังการพัฒนา มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Petrov, Bolden and Gosling (2006) ได้ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมในระดับอุดมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างพลังร่วม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำและวิธีการ (Leadership strategy and approach) 2) การพัฒนาผู้นำและบทบาทผู้นำ (Taking up a leadership role and leadership development) 3) การแบ่งปันความเป็นผู้นำ (Sharing leadership) 4) อนาคต (The future)

Brookes (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “360° Degree Leadership in the Public Sector : Developing an Approach to Collective Leadership” ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม ได้แก่ 1) แบ่งปันภาวะผู้นำ (Shared Leadership) 2) ภาวะผู้นำส่วนบุคคล (Individual Leadership) 3) การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership)

Ramer (2008) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้ภาวะผู้นำมุ่งบริการเพื่อเอื้อให้เกิดการกระตุ้นให้กำลังใจหลังจากประสบการณ์การเก็บยาผิดที่” (Using Servant Leadership to Facilitate Healing After a Drug Diversion Experience) บทความในวารสารนี้กล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกต้อง (Diverting drugs) พนักงานที่เหลือน่าจะมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ซึ่งส่งอาจส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำมุ่งบริการด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน

(Commitment) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

Mathura (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์การ การวิจัยจากกรณีศึกษาของ Ellerine Holdings Limited (EHL) จากผลการศึกษาพบว่า ปรากฏการณ์ของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพตัวชี้วัดภายในต่าง ๆ ขององค์การ การวิจัย ยังระบุว่าแม้จะมีเงื่อนไขที่ไม่คาดฝันทั้งในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็กความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ของตน และมีความยืดหยุ่นต่อการถูกผู้วิจารณ์และคู่แข่งงานวิจัยนี้สรุปเพิ่มเติมเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (ภายในองค์การขนาดใหญ่) ขึ้นอยู่กับการแทรกแซงของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านทักษะและพฤติกรรมโดยผู้นำเชิงกลยุทธ์เหล่านี้มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติทางความคิดของพนักงานของพวกเขาได้สำเร็จ อีกทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ใช้เหมาะสำหรับการดำเนินงานตามข้อเชิงกลยุทธ์ของผู้นำเชิงกลยุทธ์

Mpofu (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายในการบริหารจัดการโครงการ parastatals โดยในแอฟริกาใต้ได้พัฒนาบทบาทของ Parastatals ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ การเจริญเติบโตและการบริจาดเพื่อบรรเทาการว่างงานและการจัดความยากจนพบว่าตัวเองมีความคิดริเริ่ม จำนวนมากที่กลายเป็น โครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของการริเริ่มเหล่านี้ โครงการที่แตกต่างกันตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่การลงทุน Parastatals เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในการบัญชีสำหรับเงินของผู้เสียภาษี วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เห็นว่าโครงการที่ดำเนินการสามารถเพิ่มมูลค่าหากมีการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการเชื่อมโยงนี้สามารถสร้างขึ้นโดยมีการก่อให้เกิดประโยชน์ ตัวชี้วัดควรจะมีกระบวนการในการวัดประสิทธิภาพการทำงานของโครงการที่อยู่บนพื้นฐานของ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์โครงการครั้งวิทยานิพนธ์ที่จะดำเนินการนอกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่จะไม่ทำงานได้ โดยไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนของการใช้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการวัด ความสำเร็จของโครงการค่าใช้จ่ายใน Parastatals จะยังคงแปลกสำหรับผลใน สิ่งนี้อาจนำไปสู่ปัญหาพระราชบัญญัติบริหารการคลังโต้แย้งในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เช่นเดียวกับแนวคิดทางทฤษฎีของมันก็คือการขาดยุทธศาสตร์ ความเป็นผู้นำที่มีผลในความท้าทายที่เผชิญหน้า Parastatals เกี่ยวกับการขยายตัวของเงินทุนที่มี และโครงการขนาดเล็กที่จะดำเนินการได้โดยไม่ต้องเชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Aggravating สถานการณ์เช่นนี้เป็นความจงรักภักดีของคนตาบอดกับกรอบโครงการบริหารจัดการองค์ความรู้ใช้โดย Parastatals ในการดำเนินโครงการ; ยังมีกรอบช่องว่างเกี่ยวกับพื้นที่ความรู้ของความเป็นผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาของวิทยานิพนธ์จะผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกดำเนินการออกมาในสอง Parastatals คือ

Eskom และ Transnet การสัมภาษณ์ที่ได้รับการดำเนินการกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีส่วนร่วมในโครงการตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ลงไปที่โครงการ ผู้ดูแลระบบการวิจัยได้ทำเพื่อประเมินว่าโครงการที่ดำเนินการใน Parastatals ทำแน่นอนสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการเชื่อมโยงระหว่างโครงการและกลยุทธ์มีพื้นฐานอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เมื่อมีความชำนาญ โดยเป็นผู้นำการดำเนินการต้องใช้หลักฐานของมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจผ่านเชื่อมโยงไปยังวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินโครงการ ผลการวิจัยพบโครงสร้างองค์กรที่มีความแข็งและระบบราชการเป็นบรรทัดฐาน โครงการบริหารจัดการองค์ความรู้กรอบที่ได้รับการรับรองเป็นไม่เพียงพอ ผลการวิจัยพบว่า โครงการส่วนใหญ่ที่ไม่ได้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และว่ามีความยากจน เชิงกลยุทธ์ ผู้นำในทุกระดับ ในมุมมองนี้มีความจำเป็นที่จะได้รับความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและมีกระบวนการที่เข้มงวดของการสร้างความมั่นใจว่าโครงการที่เป็นโครงการที่มีความจริงที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

Phipps and Burbach (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร: โอกาสสำหรับวิจัยซึ่งผลการศึกษาพบว่าขอบเขตการวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือการศึกษาผู้นำระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรยังไม่ขยายผลในวงกว้างไปยังภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวิจัยก่อนหน้านี้ด้านภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาใช้ได้ใ้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตามการใช้สิทธิของภาวะผู้นำในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรอาจแตกต่างจากภาคส่วนที่แสวงหาผลกำไร โดยจากเอกสารงานวิจัยของทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่ไม่แสวงหาผลกำไรได้ข้อเสนอแนะที่สามารถอธิบายวิธีการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาคส่วนที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีส่วนช่วยในประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรข้อเสนอที่พัฒนาจะอธิบายถึงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับความสามารถทางเรียนรู้ ความสามารถสำหรับการเปลี่ยนแปลง ภูมิปัญญาในการบริหารจัดการบริบทขององค์กรนวัตกรรมองค์กรและวิถีทางภารกิจ

Honeycutt (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การตรวจสอบผลกระทบด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ยั่งยืนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่สามารถให้ความช่วยเหลือผู้นำในการสนับสนุนนวัตกรรมมีวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพการวิเคราะห์ผลการวิจัยจากการศึกษาครั้งนี้ระบุว่าการปฏิบัติของภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีความยั่งยืนเหมือนกับการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่ระบุไว้ในเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติของภาวะผู้นำได้เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีความยั่งยืนทั้ง 3 โรงเรียนพบว่าไม่มีโรงเรียนใดมีการปฏิบัติของภาวะผู้นำที่โดดเด่นเหมือนกันเลยโดยมีทรัพยากรการพัฒนาอาชีพและการตัดสินใจร่วมกันที่ปรากฏในโรงเรียนที่มีความยั่งยืนทั้ง 3 โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในโรงเรียน

Francis and other (2014) ได้เสนอไว้ใน Collective Leadership Measurement for the U.S. Army สิ่งที่สำคัญที่ผู้นำแบบสร้างพลังร่วม (Key Collective Leadership Constructs) ต้องสร้างออกมาจากกระบวนการภาวะผู้นำและทีมงาน พื้นฐานของผู้นำทีมคือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและทีมงาน รวมทั้งพฤติกรรมที่ส่งผลในการแลกเปลี่ยน โครงสร้างเหล่านี้มักจะถูกมองว่าเป็นความสำคัญจากการแบ่งปัน แจกจ่าย หรือกลุ่มผู้นำกับผู้นำ และสมาชิกในทีมของเขา โดยกำหนดองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญ คือ 1) ทักษะผู้นำ (Leader Skills) เช่น สถิติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์ ภูมิปัญญา 2) การแลกเปลี่ยนผู้นำ/ทีมงาน (Leader/Team Exchange) เช่น การมอบหมาย อำนาจ ความเป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกัน การสั่งการ 3) แนวทางร่วมกันของทีม (Team Perf. Parameters) เช่น ทีมงานฝ่ายบริหาร ทีมร่วมกัน ปัญหา การแชร์ข้อมูล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (Team Affective Climate) เช่น อารมณ์ที่มีผลต่อทีม บรรทัดฐานของกลุ่ม 5) ทีมงานเครือข่าย (Team Network) เช่น การเชื่อมต่อระหว่างกลุ่ม ความหนาแน่นของทีม ความคุ้นเคย 6) เครือข่ายผู้นำ (Leader Network) เช่น การเชื่อมต่อระหว่างทีม ศูนย์กลางของเครือข่าย ขอบเขตความครอบคลุม 7) การกำหนดปัญหา (Problem Setting) เช่น ความซับซ้อน ความคลุมเครือ ทรัพยากร การสนับสนุนทางสังคม 8) การสื่อสาร (Communication) เช่น ให้คำปรึกษา คำติชม ทิศทางให้ภาษา ช่องทางของการสื่อสาร

Kyle (2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “The Influence of Collective Instructional Leadership on Teacher Efficacy” พบว่า อิทธิพลของความเป็นผู้นำทางวิชาการแบบสร้างพลังร่วมในประสิทธิภาพการสอนของครู ได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ปรับปรุงการปฏิบัติการสอน (Improvement of Instructional practices) 3) การบริหารจัดการของบุคลากรและกระบวนการ (Management of people and processes) และ 4) การจัดสรรทรัพยากร (Allocation of Resources)

Monica Brinkerhoff, Albert Murrieta, and Cassandra O’Neill (2015) ได้ศึกษาภาวะผู้นำพลังร่วม : รางวัลของการสร้างทีม ได้กำหนดองค์ประกอบในการสร้างพลังร่วม 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การระบุเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน (Identifying Shared Goals) 2) โครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Structures and Processes for Shared Decision Making) 3) ระบุ และสร้างจุดแข็ง (Identify and Build on Strengths) 4) หมุนและบทบาทร่วมกันเพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถเปิดใช้งานพรสวรรค์ของพวกเขา (Rotating and Sharing Roles so Team Members Can Activate Their Gifts) 5) ทั้งหมดมีมากขึ้นกว่าผลรวมของส่วนประกอบ (The Whole is Greater Than the Sum of the Parts) 6) แนวทางปฏิบัติสำหรับประสิทธิผลขององค์กร (Best Practices for Organizational Effectiveness)

Michelle Perez (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “University Executive Team’s Collective Leadership and its impact on student retention on catholic campuses” ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผลกระทบต่อความคงทนของนักเรียนในมหาวิทยาลัยคาทอลิก ศึกษาจากมหาวิทยาลัยคาทอลิก ที่เป็นตัวแทน 41 มหาวิทยาลัยในทั้งหมด 68 มหาวิทยาลัย ยังคงไม่ชัดเจน การวิเคราะห์ทางสถิติในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นผลที่คล้ายกันระหว่างการตอบสนองแม้จะมีตำแหน่งในระดับสูงหรือต่ำ นอกจากนี้ การศึกษาในปัจจุบันพบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ทีมงานของทีมผู้บริหารไม่ว่าระดับสูงหรือต่ำ ไม่พบความแตกต่าง ในความคงทนในการอยู่ในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ภาวะผู้นำพลังร่วมรวมถูกระบุว่าเป็นตัวกลางของตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับทีมประสิทธิภาพ คิดเป็น 73% ของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการรับรู้ของทีมบริหาร และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำพลังร่วม ได้แก่ 1) ปัญญารวม (Collective Intelligence) 2) การประสานงานขององค์การ (Organizational Coordination) 3) ความรู้ของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Knowledge of University Operations) 4) ความเข้าใจในการเรียนรู้ (Understanding of Learning) 5) วิธีการสอน (Teaching Methods)

Douglas and Emily Truelove (2011) ได้ศึกษาในกลุ่มของ บริษัท ที่มีประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีดมนและช่วงมีความเจริญรุ่งเรือง และค้นพบว่า 7 องค์ประกอบสำคัญในการสร้างพลังร่วมขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ (Purpose) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Targets and milestones) 4) กลยุทธ์ และการจัดลำดับความสำคัญ (Strategic and operational priorities) 5) ความผูกพันในองค์การ (Brand promise) 6) ค่านิยมหลัก (Core values) 7) พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviours)

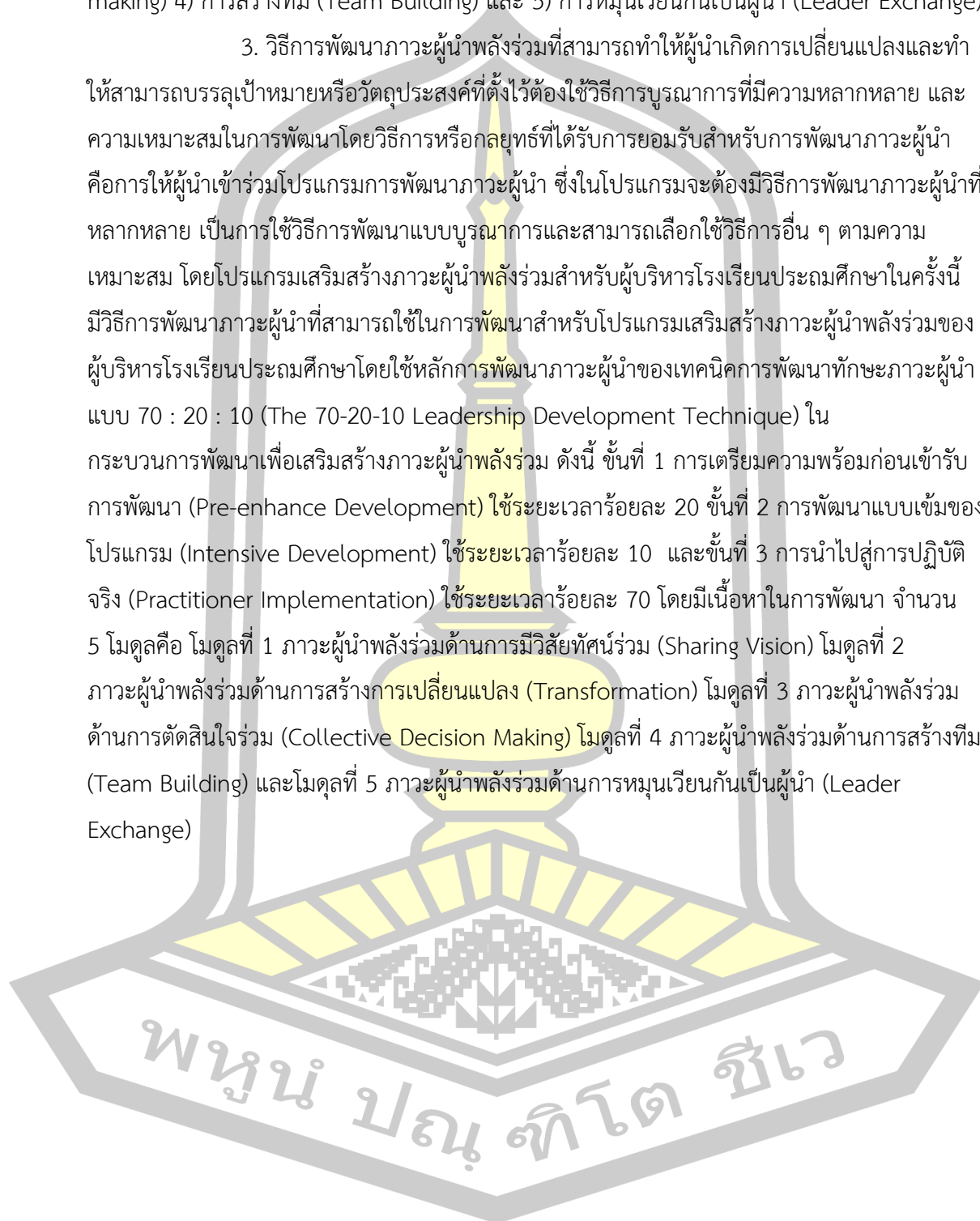
จากการศึกษาเอกสารงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการสร้างความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ มีวิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลักดันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ เพื่อผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)

2) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) 3) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) 4) การสร้างทีม (Team Building) และ 5) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมที่สามารถทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต้องใช้วิธีการบูรณาการที่มีความหลากหลาย และความเหมาะสมในการพัฒนาโดยวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือการให้ผู้นำเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย เป็นการใช่วิธีการพัฒนาแบบบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม โดยโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการพัฒนาสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ในกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 20 ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 10 และขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 70 โดยมีเนื้อหาในการพัฒนา จำนวน 5 โมดูลคือ โมดูลที่ 1 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) โมดูลที่ 2 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โมดูลที่ 3 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) โมดูลที่ 4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีม (Team Building) และโมดูลที่ 5 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)



บทที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา

(Research and Development : R & D) แบ่งการวิจัยเป็น 4 ระยะ จำนวน 9 ขั้นตอน คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังรวม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ และทำการ สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังรวม

ขั้นตอนที่ 2 จัดสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยัน องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังรวม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม เพื่อประเมินความ ต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยใช้แบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังรวม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสาร ประกอบ ได้แก่ คู่มือการใช้โปรแกรม โมดูลชุดการเรียนรู้ และแบบประเมินการพัฒนาโปรแกรม ใช้

การสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้และการประเมินผลการใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 100 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น โดยใช้แบบวัดระดับภาวะผู้นำและแบบวัดความพึงพอใจ ซึ่งกำหนดผู้เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียน ๆ ละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จาก 10 โรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน โดยมีขั้นตอนการวิจัย ระยะเวลาวิธี วิธีดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ได้

ตาราง 15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระยะเวลาวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <p>ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สืบเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม วิธีการพัฒนาและ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ</p> <p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน</p>	<p>1.องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) การตัดสินใจร่วม 4) การสร้างทีม 5) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ <p>2. ตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำ พลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ขั้นตอนที่ 1 วิจัยเชิงสำรวจ สอบถามกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 379 โรงเรียน ผู้บริหารและผู้แทนครู โรงเรียน ประถมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วม เพื่อประเมินความ ต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ของการเสริม สร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	ทราบการจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็นด้านสภาพที่ เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ต่อการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา
ระยะที่ 3 การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ขั้นตอนที่ 1 ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ พลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและยืนยัน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลัง ร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลัง ร่วม และคู่มือการใช้โปรแกรม โมดูลการเรียนรู้จำนวน 5 โมดูล เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพ โปรแกรม

ตาราง 15 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้รับ
ระยะที่ 4 การนำ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานไปใช้และการ ประเมินผลการใช้ โปรแกรม ที่พัฒนาขึ้น	ขั้นตอนที่ 1 นำโปรแกรมไปใช้กับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลการใช้โปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดย แบบวัดระดับภาวะผู้นำและแบบวัด ความพึงพอใจโปรแกรม	1. ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบสร้าง พลังร่วม 2. ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษามีความพึงพอใจ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ สร้างพลังร่วม

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบสร้างพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในระยะที่ 1 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary) เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมการพัฒนา
ภาวะผู้นำ การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และศึกษา
องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วมจากนักวิชาการ 10 แหล่งเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก
และองค์ประกอบย่อย นิยามและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม
5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) หมายถึง การสร้างสำนึก ความมุ่งมั่นของ
ทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ด้วยการร่วมกันพัฒนาภาพขององค์กรที่
ต้องการจนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวกันของทุก ๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนา
หลักการและวิธีปฏิบัติจะนำองค์กรให้บรรลุผล ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์

1.2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) หมายถึง พฤติกรรม

การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการสร้างความเข้าใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

1.3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) หมายถึง พฤติกรรม

การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการเลือก ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ทางเลือก สารสนเทศ และเป้าหมายในการตัดสินใจ

1.4 การสร้างทีม (Team Building) หมายถึง พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม

1.5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) หมายถึง การปฏิบัติภาวะผู้นำ

เป็นการอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ ความไว้วางใจกัน วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมถึงการเปลี่ยนการเป็นผู้นำให้กับคนอื่น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความรู้สึกร่วมกันที่เปี่ยมมิตร

ขั้นตอนที่ 2 จัดสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพล่งร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยนำผลสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำพล่งร่วม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปรับปรุงเครื่องมือ และได้กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจงจำนวน 7 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนด้านภาวะผู้นำ มีผลงานการเขียนตำรา งานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือด้านการพัฒนาโปรแกรม

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับนโยบายในกระทรวงศึกษาธิการหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณาจารย์ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 4 ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา และมีผลงานในการบริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลระดับชาติ หรือโรงเรียนต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ดร.สถิตย์ ศิริธรรมจักร รองศึกษาธิการภาค 11 สำนักงานศึกษาธิการภาค 11
3. ดร.ศุภชนกฤษ ยอดสละ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
4. ดร.ชนาธิป สำเร็จ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
5. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแหล่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
6. ดร.วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองมะเกลือบำรุงวิทย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2
7. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

โดยดำเนินการจัดการประชุมเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560 เวลา 09.30 น.-12.00 น. ณ โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร
2. ประเด็นคำถามในการจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนาของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบบันทึกผลการสนทากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในเบื้องต้นได้ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ เพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและแจ้งวัน เวลา สถานที่ในการจัด

สนทนากลุ่มแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ บันทึกการสนทนาในกระดาษ ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ ดิจิตอล และในการบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 องค์กรประกอบ และตัวชี้วัด 17 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสม เพียงใดและเสนอแนะสิ่งที่ควรปรับปรุง

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากการถอดเทป ตรวจสอบความถูกต้องจากการถอดเทปและข้อมูลที่ได้มาจากการ บันทึกการสังเกต การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม ต่อไป

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ศึกษาบริบทเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้แทนครู ในคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำพลังร่วม และข้อมูลที่ได้รับการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทผู้บริหารโรงเรียน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากรได้แก่ ผู้บริหารและผู้แทนครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,252 โรงเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และผู้แทนครูผู้สอน จำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 379 โรงเรียน ซึ่งได้จากการเทียบจำนวนประชากร

โรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan, 1970) และการสุ่มแบบหลายชั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 758 คน

1.2.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบหลายชั้นตอน

(Multi-Stage Random Sampling) โดยทำการสุ่ม 3 ครั้ง ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1.1 สุ่มครั้งที่ 1 ทำการสุ่มเลือกจังหวัดในประเทศไทย โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้จังหวัดเป็นหน่วยของการสุ่ม แบ่งชั้นตามภูมิภาค พบว่า ภาคเหนือมี 17 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 20 จังหวัด ภาคกลางมี 26 จังหวัด และภาคใต้มี 14 จังหวัด กำหนดสุ่มจำนวนร้อยละ 20 ของภาคต่าง ๆ โดยการสุ่มอย่างง่ายแบบไม่ใส่คืน (Without Replacement)

1.2.1.2 สุ่มครั้งที่ 2 ทำการสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามาจังหวัดละ 2 เขต โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling Technique)

1.2.1.3 สุ่มครั้งที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan) จำนวน 379 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling Technique) รายละเอียดจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภูมิภาค	จังหวัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	จำนวน ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง					
				จังหวัด	เขตพื้นที่	โรงเรียน			
						ใหญ่	กลาง	เล็ก	รวม
เหนือ	17	44	6,294	3	6	28	28	28	84
ตะวันออกเฉียงเหนือ	20	61	12,483	4	8	55	56	56	167
กลาง	25	48	5,117	5	10	23	23	23	69
ใต้	14	30	4,403	3	6	19	20	20	59
รวม	76	183 (เขต)	28,252 (โรงเรียน)	15	30	125	127	127	379

ที่มา : ข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2559 กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูผู้สอน โรงเรียนละ 2 คน รวม จำนวน 758 คน

2. ลักษณะของเครื่องมือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบเลือกที่กำหนดไว้ให้เป็นตัวเลือก (Force choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยจำแนกข้อความเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

สภาพปัจจุบัน

5 หมายถึง การปฏิบัติในระดับมากที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
4 หมายถึง การปฏิบัติในระดับมาก	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
3 หมายถึง การปฏิบัติในระดับปานกลาง	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
2 หมายถึง การปฏิบัติในระดับน้อย	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
1 หมายถึง การปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

สภาพที่พึงประสงค์

5 หมายถึง ความคาดหวังในระดับมากที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
4 หมายถึง ความคาดหวังในระดับมาก	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
3 หมายถึง ความคาดหวังในระดับปานกลาง	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
2 หมายถึง ความคาดหวังในระดับน้อย	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
1 หมายถึง ความคาดหวังในระดับน้อยที่สุด	มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบปลายเปิด ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำหลังร่วมและการยืนยันองค์ประกอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

3.2 ปรับปรุงตัวชี้วัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำหลังร่วมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างข้อความเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำหลังร่วม

3.3 เขียนนิยามศัพท์เฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมและองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมในแต่ละองค์ประกอบ

3.4 สร้างข้อคำถามแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.5 นำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการสอนงานวิจัยและการประเมินผล

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ได้แก่ นักวิชาการที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยด้านภาวะผู้นำหรือผู้นำพลังร่วมหรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกที่มีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำพลังร่วมหรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เหมไธสง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

5. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

3.6 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว

ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60-1.00

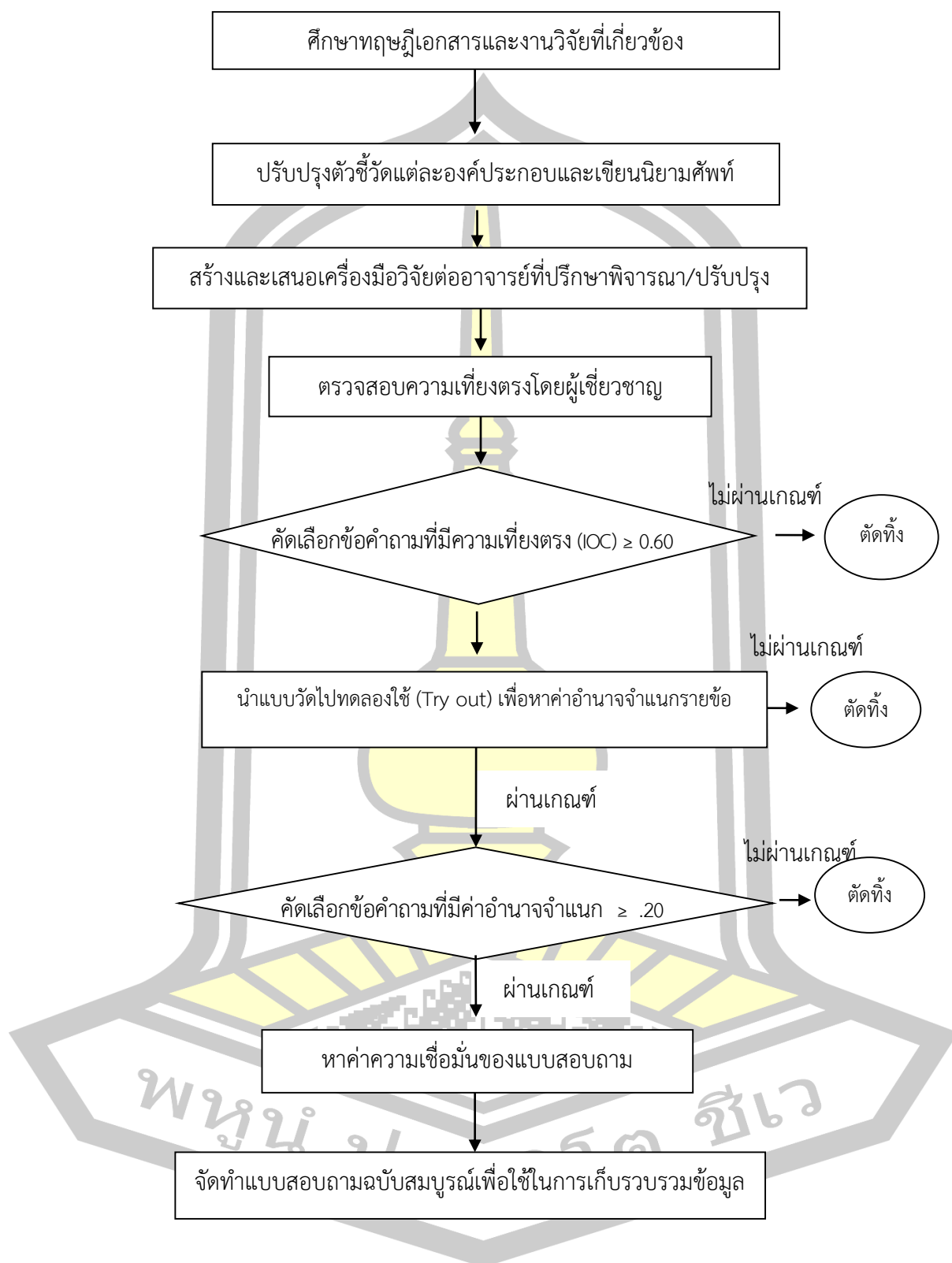
3.7 การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามเป็นรายข้อโดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ดังนี้

1) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .52-.83

2) ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับและรายองค์ประกอบโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98

3.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วและมีคุณภาพมาจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังภาพประกอบ 25





ภาพประกอบ 25 รายละเอียดลำดับขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.1 ติดต่อขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะศึกษาศาสตร์ยื่นต่อผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์และเก็บด้วยตนเอง
- 4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลคืนทางไปรษณีย์ เก็บด้วยตนเอง ประสานงานผ่านต้นสังกัดของโรงเรียน ประสานทางโทรศัพท์ และทางระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือโซเชียลมีเดีย

5. การจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

- 5.1 การจัดการกระทำข้อมูล ตรวจสอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ลงรหัสข้อมูล (Coding) แล้วนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
- 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยแบ่งการวิเคราะห์และการนำเสนอเป็น 4 ตอน
- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบคำถามของแบบสอบถาม โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วม โดยใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบ PNI_{modified}
- ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)
- 6.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยวิธีหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)
- 6.3 ความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำพลังร่วมโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Conbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่ สติติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ในบทบาทสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

มากที่สุด	4.51–5.00 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ/คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด
ปานกลาง	3.51–4.50 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ/คาดหวังอยู่ในระดับมาก
	2.51–3.50 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ/คาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง
น้อยที่สุด	1.51–2.50 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ/คาดหวังอยู่ในระดับน้อย
	1.00–1.50 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ/คาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.5 วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ซึ่งสูตรในการคำนวณมีดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

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

เมื่อ PNI_{modified} แทน ดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
 I แทน ค่าเฉลี่ย \bar{X} ของสภาพที่พึงประสงค์
 D แทน ค่าเฉลี่ย \bar{X} ของสภาพที่ปฏิบัติ

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โดยวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม จากการใช้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในระยะที่ 1 ได้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้เทคนิคการ

พัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ในภาพรวมของกระบวนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นของโปรแกรม(Intensive Development) และการเสริมสร้างประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) ใช้การทดสอบและประเมินผล โดยมีวิธีการพัฒนาจำนวน 6 วิธีการ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip) 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study Group) และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)

การยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยนำผลสังเคราะห์จากระยะที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ยืนยันวิธีการสร้างเสริมภาวะผู้นำพลังร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและเกิดความเข้าใจตรงกันมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปรับปรุงเครื่องมือ และได้กำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง จำนวน 7 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนด้านภาวะผู้นำ มีผลงานการเขียนตำรา งานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำหรือด้านการพัฒนาโปรแกรม

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับนโยบายในกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณาจารย์ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 4 ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา และมีผลงานในการบริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลระดับชาติ หรือโรงเรียนต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2. ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ดร.เพ็ชรสมร อุทุมทอง รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากร
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ดร.ดวงพร เจียมอัมพร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนา
ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5. ดร.บวร เทศารินทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต 4

6. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

7. ดร.ทองใส เทียบดอกไม้ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสระพังโนนสะอาด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 3

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อยืนยันวิธีการสร้างเสริมภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development) และการเสริมสร้างประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) และวิธีการพัฒนา 6 วิธีการ คือ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip) 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study Group) และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในเบื้องต้นได้
ประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์ และการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ เพื่อส่งหนังสือขอ
ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วย
ตนเองโดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินที่เตรียมไว้โดยการจดบันทึกใช้เครื่องบันทึกเสียงและ
กล้องถ่ายภาพดิจิทัล และในการสัมภาษณ์ ตามแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในประเด็น
ดังต่อไปนี้

1. วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม กระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ
 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance development)
 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นของโปรแกรม (Intensive development) และการเสริมสร้าง
 ประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation) ขั้นตอนที่ 4
 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (follow up and feedback) และวิธีการพัฒนา 6
 วิธีการ คือ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip)
 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study Group) และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job
 Training)

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ใช้สำหรับการประเมิน
 เพื่อยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในประเด็นความเหมาะสมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด
 และความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ
 ผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 เป็นการประเมินความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากเนื้อหาการสัมภาษณ์ (Content
 Analysis) และจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่ได้รวบรวมได้นำมาสรุปเกี่ยวกับวิธีการเสริม
 สร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของ
 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสร้างข้อ
 คำถามในแบบสอบถามต่อไป โดยใช้แบบประเมินวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วน
 ประเมินค่า (Rating Scale) 3 ระดับ กำหนดค่าคะแนนเป็น 3 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้
 ระดับความเหมาะสมของวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษา

3 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

2 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

1 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการสถิติ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ ตั้งแต่ 2.51 ขึ้นไป ในระดับความเหมาะสมของวิธีการ
 เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2.51 - 3.00 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับมาก

1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับปานกลาง

1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม ระดับน้อย

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้แทนครู ในการวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 และระยะที่ 3 ขั้นตอนที่ 1 มาเป็นแนวทางในการร่างโปรแกรมและคัดเลือกด้านที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการ/จำเป็นมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับ มาเป็นกรอบเนื้อหาในการพัฒนาโปรแกรม

2. ยกร่างโปรแกรม จัดทำร่างคู่มือประกอบโปรแกรม โดยกำหนดองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ แนวคิด หลักกา ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) โมดูลที่ 2 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โมดูล 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) โมดูลที่ 4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีม (Team Building) และโมดูลที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ส่วนที่ 3 การประเมินและสะท้อนผลเพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ กระบวนการพัฒนา 4 ชั้น รายละเอียดการดำเนินการตามโมดูล เอกสารประกอบโมดูลและมีเอกสารประกอบโปรแกรม ได้แก่ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และวิธีการพัฒนา คือ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip) 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study Group) และ 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development) และการเสริมสร้างประสบการณ์

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation)

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารประกอบ ได้แก่ คู่มือการใช้โปรแกรม โมดูลชุดการเรียนรู้ และแบบประเมินโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ได้แก่ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ แนวคิด และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรมได้แก่โครงสร้างของโปรแกรม องค์ประกอบของโปรแกรม เอกสารประกอบโปรแกรม เนื้อหาและกิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนา และการวัดประเมินผลโปรแกรม ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไขของความสำเร็จของการนำโปรแกรมไปใช้ มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและสภาพผู้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่

ส่วนที่ 2 ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยพิจารณาความเหมาะสมแต่ละองค์ประกอบของร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนา รายละเอียดของโมดูลชุดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม และเงื่อนไขความสำเร็จของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ ระดับใด

1. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม และการประเมินโปรแกรมและนำผลการวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำหลังร่วมและองค์ประกอบของภาวะผู้นำหลังร่วมจากการวิจัยเชิงสำรวจในระยะที่ 2 และ 3 ไปใช้ในการร่างโปรแกรม

1.2 พัฒนาโปรแกรมและคู่มือของโปรแกรมภาวะผู้นำหลังร่วมโดยกำหนดองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ แนวคิด หลักการ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) โมดูลที่ 2 ภาวะผู้นำหลังร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โมดูล 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) และโมดูลที่ 4 ภาวะผู้นำหลังร่วมด้านการสร้างทีม

(Team Building) และโมดูลที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ส่วนที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhance Development)
 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development) และการเสริมสร้างประสบการณ์
 ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) ส่วนที่ 4 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม และส่วนที่ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้

1.3 จัดทำเอกสารประกอบการใช้โปรแกรม โดยจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้อธิบายและประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมได้แก่ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย 5 โมดูล ดังนี้ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) โมดูลที่ 2 ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โมดูล 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) และโมดูลที่ 4 ด้านการสร้างทีม (Team Building) และโมดูลที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

1.4 นำเครื่องมือการวิจัยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับวัตถุประสงค์ (Index of item Objectives Congruence : IOC) โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอนงานวิจัยและการประเมินผล

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ได้แก่ นักวิชาการที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยด้านภาวะผู้นำหรือผู้นำพลังร่วม หรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกที่มีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำพลังร่วม หรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อติตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. ดร.เพ็ชรสมร อุทุมทอง รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ดร.ศุภชนกฤช ยอดสละ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เทินโรสง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

5. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.5 ในการตรวจสอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ในการตรวจสอบโปรแกรมเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเหมาะสมและสอดคล้องของคู่มือการใช้โปรแกรม วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนด้านภาวะผู้นำ มีผลงานการเขียนตำรา งานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำ หรือด้านการพัฒนาโปรแกรม

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับนโยบายในกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณาจารย์ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 4 ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา และมีผลงานในการบริหารสถานศึกษาได้รับรางวัลระดับชาติ หรือโรงเรียนต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุภกิจ ศรีปัดถา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2. ผศ.ดร.ชัยยนต์ เพาพาน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม อธิบดีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. ดร.เพชรสมร อุทุมทอง รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและ
บุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ดร.ดวงพร เจียมอัมพร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6. ดร.บวร เทศารินทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔

7. ดร.ศุภชนกฤษ ยอดสละ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

8. ดร.ทองใส เทียบดอกไม้ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสระพัง
โนนสะอาดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

9. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิได้อนุเคราะห์แนะนำทางโทรศัพท์และส่งเอกสารพร้อมคำชี้แนะทางไปรษณีย์

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และคู่มือการใช้
โปรแกรม โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
และแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

4.51 – 5.00 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิดวิเคราะห์โดยการสังเคราะห์ข้อความ
ใช้ข้อสรุปจากเนื้อหา (Content Analysis)

4. ปรับปรุงร่างโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม
คำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา

**ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้และการประเมินผลการใช้โปรแกรมที่
พัฒนาขึ้น**

การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้และการประเมินผลการใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น
มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาไปใช้ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 10 โรงเรียน เลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้น

1. ดำเนินการประเมินการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีการประเมิน ดังนี้

1.1 ประเมินความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แก่
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังการเข้ารับการพัฒนา โดยผู้เข้าร่วม
พัฒนาประเมินตนเอง

1.2 ประเมินความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา หลังการเข้ารับการพัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนา หลังอบรมแล้ว 2 สัปดาห์
โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารที่อยู่ในศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับ
การพัฒนา และตัวแทนครู ประธานกรรมการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วม
พัฒนา เป็นผู้ประเมิน

1.3 ประเมินผลการทดสอบก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการ พัฒนา โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.4 ประเมินระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาคือโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังการเข้ารับการพัฒนาคือแบบวัดความ พึงพอใจ

2. ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบ การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการสอนงานวิจัย และการประเมินผล

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา ได้แก่ นักวิชาการที่จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยด้านภาวะผู้นำหรือ ผู้นำหลังร่วมหรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษา ระดับปริญญาเอก ที่มีผลงาน ตำรา หรืองานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำหลังร่วม หรือมีประสบการณ์ในการวิจัยและการประเมินผล

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามมหาสารคาม เขต 1

2. ดร.เพ็ชรสมร อุทุมทอง รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากร การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ดร.ศุภรณกฤษ ยอดสละ อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุ ศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เหนียวใส ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทัน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

5. ดร.ปรีชา การสะอาด ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในระยะ ที่ 4 ได้แก่

3.1.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำหลังร่วม ลักษณะแบบปรนัย ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา

3.1.2 แบบสอบถามความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับประเมินตนเอง และฉบับบุคคลอื่น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3.1.3 แบบสอบถามประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำหลังร่วม

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาด้านภาวะผู้นำหลังร่วมได้จากเอกสารประกอบการอบรมพัฒนา

2) สร้างเป็นข้อคำถามแบบทดสอบ

3) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

4) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำหลังร่วม ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

5) นำแบบทดสอบไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6) นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาคุณภาพแบบทดสอบโดยหาค่าอำนาจจำแนก (r) เป็นรายข้อ โดยใช้วิธีของ Pemberton A. Johnson มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .21-.83

7) นำข้อสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ ใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.951

3.2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินด้านภาวะ
ผู้นำพลังร่วม

2) สร้างแบบประเมินระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา

3) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง
สำนวนภาษาและปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

4) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content
Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็น
เกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective
Congruence)

3.2.3 แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การประเมินความพึงพอใจ
2) สร้างแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลัง
ร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

3) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง
สำนวนภาษาและปรับปรุงตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

4) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content
Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็น
เกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective
Congruence)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเก็บรวบรวม
ข้อมูลก่อนการพัฒนา หลังการพัฒนา และระยะติดตามผลการพัฒนา จากผู้เข้ารับการพัฒนา
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตัวแทนครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการ
สถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนร่วมกับผู้เข้าร่วมพัฒนา หลังเข้ารับการพัฒนาและระยะติดตามผล
การพัฒนาด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์
ของข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่ง
ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา หลังการพัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่าง
ทางสถิติ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมโดยใช้
การประเมินผลทางสถิติ

6. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบ
ประเมินโดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence) หรือดัชนีความสอดคล้อง
ระหว่างข้อคำถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ Midpoint (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ มาก

2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ ปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ น้อย

1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับปฏิบัติการ/ความพึงพอใจ น้อยที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
PNI_{modified}	แทน	ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.1. ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ผลการศึกษาดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ดำเนินการจัดการประชุมเมื่อวันที่ 22 กันยายน 2560 เวลา 09.30 น.-12.00 น. ณ โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม อำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น มาวิเคราะห์และสรุปเป็นความเรียง ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 5 องค์ประกอบและตัวชี้วัด จำนวน 17 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องเหมาะสมและมีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

1.1.1 ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ เป็นการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ทุกคนเป็นส่วนร่วมในกระบวนการของการเป็นผู้นำ และยังส่งผลต่อความสำเร็จที่กลุ่มจะยินดีร่วมกันจากการที่ได้ใช้ศักยภาพของแต่ละคนในบทบาทผู้นำในแต่ละเรื่องที่ตนเองมีความถนัด ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดจากทุกคนในกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ของคนในกลุ่มมากกว่าตำแหน่งของผู้นำ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 09.30 -10.10 น., การสนทนากลุ่ม)

“...หากผู้อำนวยการโรงเรียน ยอมวางตำแหน่งโดยไม่ยึดติดอยู่กับการเป็นผู้นำโรงเรียน และมอบความเป็นผู้นำในกิจกรรมบางกิจกรรมที่จัดขึ้นในโรงเรียน ไม่ใช่การให้ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จะทำให้เราสามารถรู้ถึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนได้ว่ามีความรู้ความสามารถ ความถนัดมากขึ้น ไม่เพียงแค่สาขาวิชาเอกที่จบมา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 09.30 -10.10 น., การสนทนากลุ่ม)

“...กิจกรรมหนึ่งที่เราเห็นความความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ เช่น ประธานกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้นำในการประชุมกรรมการโรงเรียน หรือการให้ตัวแทนศิษย์เก่าเป็นผู้นำในการระดมทุนเพื่อการสาธารณประโยชน์ของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเพิ่งย้ายมาดำรงตำแหน่ง อาจจะไม่ทราบประวัติหรือความคุ้นเคยกับศิษย์เก่าที่ประสบผลสำเร็จ จึงควรให้ตัวแทนศิษย์เก่าเป็นผู้นำในเรื่องนี้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 09.30 -10.10 น., การสนทนากลุ่ม)

1.1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปพร้อมกันว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นภาพอนาคตที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันทั้งมันสมองและหัวใจในโรงเรียนของตนเอง เปลี่ยนแนวความคิดว่าเป็นโรงเรียนของเรา เป็นการสร้างความรู้สึกที่ธรรมดาและให้ความเกี่ยวเนื่องของกิจกรรมที่หลากหลาย และได้ให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ทำงานร่วมกันเป็นการสร้างจุดประสงค์ที่ธรรมดา เป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการคิดและวิธีการใหม่ ๆ ให้ความกล้าหาญและแรงผลักดันในการกล้าเสี่ยงและทดลอง โดยพื้นฐานต้องให้เกิดมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับรู้ร่วมกัน สำเร็จร่วมกัน ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...จากการทำงานที่ได้คลุกคลีกับโรงเรียนจนกระทั่งมาเป็นรองศึกษาธิการภาค จะเห็นได้ว่าโดยส่วนใหญ่โรงเรียนของเรามักจะกำหนดทำวิสัยทัศน์ เพื่อใช้ในการประกอบแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเฉย ๆ หรืออาจจะบอกว่าทำเพื่อให้มันครบกระบวนการเพื่อรายงานต้นสังกัด ดังนั้นจึงพบเห็นว่า แผนงานและโครงการที่มีอยู่จึงไม่เป็นไปตามทิศทางของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เลย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ : การสนทนากลุ่ม : 22/09/2560 : เวลา 09.30 -10.30 น.)

“...โดยส่วนใหญ่ผมมองเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและผ่านขั้นตอนกระบวนการในการคัดเลือก คัดสรรมาเป็นอย่างดี รวมทั้งผ่านกระบวนการอย่างเข้มข้นเข้าสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และมีความรู้ ความเข้าใจในคำว่า วิสัยทัศน์และกระบวนการจัดทำแผนของโรงเรียนเป็นอย่างดี แต่สิ่งที่จะขาดคือการสร้างความร่วมมือร่วมมือกันทุกคนในโรงเรียน ผมขอใช้คำว่า “ทุกคน”...ที่จะร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน จึงเห็นด้วยว่าหากโปรแกรมพัฒนานี้จะให้การมีส่วนร่วมโดยมีตัวชี้วัดที่ประกอบไปด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม ให้เกิดขึ้นในทุกคนของโรงเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 09.30 -10.10 น., การสนทนากลุ่ม)

1.1.3 ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปร่วมกันว่า การทำความเข้าใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความตระหนักให้ครูผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การมีเจตคติที่ดีซึ่งจะส่งผลต่อการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...จากการอ่านงานวิจัยและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ผ่าน มักจะพบองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ แต่ในองค์ประกอบของงานวิจัยนี้ได้มีการสร้างวิสัยทัศน์ หรือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำพลังรวมนี้ จึงสามารถรับได้ ถ้าจะให้ องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลง มีตัวชี้วัด เพียง การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง และการกระตุ้นทางปัญญา...แต่ขอให้ผู้วิจัยไปกำหนดสาระหลักของตัวชี้วัดที่จะเป็น ข้อคำถามในการวิจัยให้ชัดเจนขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 10.30 -11.10 น., การสนทนากลุ่ม)

“...การสร้างการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักองค์ประกอบหนึ่งที่จะต้องอยู่ในภาวะผู้นำ เพราะผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอยู่บนความไม่กลัวกลัว

เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของหลาย ๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลง เป็นความก้าวหน้าของเทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ จากต้นสังกัด จึงเห็นด้วยที่จะมีองค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลง ในภาวะผู้นำพลังร่วม...เพื่อที่จะให้ผู้บริหาร โรงเรียนปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงให้ทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้ดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 10.30 -11.10 น., การสนทนากลุ่ม)

1.1.4 ด้านการตัดสินใจร่วม

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการตัดสินใจร่วม ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปพร้อมกันว่า การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจ ผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในโรงเรียน การวางแผนเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีสิ้นสุดและมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ ดังนั้นการตัดสินใจจึงจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนการทำงาน การตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนถือเป็นเรื่องดีที่ทุกคนจะได้รับทราบ และรับผิดชอบถึงผลดีและผลเสียร่วมกัน ดังตัวอย่างคำกล่าวต่อไปนี้

“...การเลือกปฏิบัติในโรงเรียน ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ เพราะการตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำไปปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือก อนุมัติหรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ...จึงถือได้ว่าการตัดสินใจร่วมมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำพลังร่วม เช่นกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 11.10-12.00 น., การสนทนากลุ่ม)

“...มีความเห็นว่า ตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัว คือ ตัวที่ 1 ทางเลือก น่าจะต้องกำหนดให้มีการระบุทางเลือกที่เป็นไปได้, การประเมินทางเลือกจากทางเลือกหลายทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ ตัวที่ 2 สารสนเทศ นำวัดได้จากความเที่ยงตรงของข้อมูลสารสนเทศ ความทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศต่อความต้องการใช้ ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลสารสนเทศ ความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ ส่วนเป้าหมายให้วัดได้จากการระบุสภาพความสำเร็จตามเป้าหมาย, เป้าหมายสามารถวัดได้ และมีความเป็นไปได้ และมีความสอดคล้องกับแผนงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 11.10-12.00 น., การสนทนากลุ่ม)

1.1.5 ด้านการสร้างทีมงาน

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบด้านการสร้างทีมงาน ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า รูปแบบการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสามารถสร้างประโยชน์อย่างมากในบริบทต่าง ๆ คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสร้างทีมงานของผู้นำ การทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียวเมื่อทีมงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิผลสูงเป็นอย่างมาก พลังในการทำงานร่วมกันซึ่งเกิดจากการรวมเอาทักษะที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ประสบการณ์ และแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ทีมที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้นกว่ากลุ่มคนที่มีลักษณะและความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงานและแน่นอนว่าหลาย ๆ คนมีความสุข และมีแรงจูงใจที่ได้ทำงานเป็นทีมซึ่งนั่นเป็นผลทำให้โรงเรียนของพวกเรา มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

“...การสร้างทีมงานจะมีการมอบหมายงาน กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจร่วมกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 11.10-12.00 น., การสนทนากลุ่ม)

“...การสร้างทีมงานไม่ได้มีเฉพาะข้อดีเท่านั้น บางทีเป้าหมายของทีมไม่มีความชัดเจนหรือมีความขัดแย้งในตัวเอง หรือสมาชิกในทีมทำงานร่วมกันไม่ได้ ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมที่เกิดจากความแตกต่างทางปฏิภริยาที่แสดงออกและความรู้สึกที่หลากหลายของมนุษย์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 11.10-12.00 น., การสนทนากลุ่ม)

“...อยากเห็นเนื้อหาการขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกของทีมงานประสานความเข้าใจและร่วมมือกันจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้จบเรียบร้อยโดยเร็วหรือการประนีประนอม และเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจร่วมกันของสมาชิกโดยวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่สุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 11.10-12.00 น., การสนทนากลุ่ม)

“...ตัวชี้วัดที่ได้มาของการสร้างทีมงานโดยกระบวนการที่สำคัญ คือ การก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงาน และการขับเคลื่อนทีม คิดว่ามีความครอบคลุมที่จะส่งผลต่อการสร้างทีมงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ, วันที่ 22 กันยายน 2560 : เวลา 11.10-12.00 น., การสนทนากลุ่ม)

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่า องค์กรประกอบหลักทั้ง 5 องค์กรประกอบและตัวชี้วัด จำนวน 17 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องเหมาะสมและมีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยให้มีการปรับลำดับขององค์กรประกอบทั้ง 5 องค์กรประกอบ เป็น องค์กรประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม องค์กรประกอบที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง องค์กรประกอบที่ 3 การตัดสินใจร่วม องค์กรประกอบที่ 4 การสร้างทีมงาน และองค์กรประกอบที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ และเห็นควรมีการเปลี่ยนสาระหลักในการวัดเพื่อให้สามารถตอบโจทย์ขององค์กรประกอบและตัวชี้วัดได้ ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อยและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 17

ตาราง 17 องค์กรประกอบ องค์กรประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์กรประกอบ	ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	1.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Formulating Shared Vision)	1) การมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสร้างภาพอนาคตขององค์กรผ่านวิสัยทัศน์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม
	2.การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Articulating Shared Vision)	1) การประชาสัมพันธ์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2) การสื่อสารในองค์กรให้รับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 3) การยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (ต่อ)	3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Implementing Shared Vision)	1) การกำหนดเป้าหมายแผน และ กิจกรรมไปปฏิบัติจริงสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2) การตรวจสอบและติดตามผล
การสร้างการ เปลี่ยนแปลง (Transformation)	1. การสร้างความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลง(Understanding Change)	1) กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความตระหนัก ถึงความจำเป็นและความสำคัญในการ สร้างการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างความรู้สึก เจตคติที่ดีต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์การ 3) การยอมรับและส่งเสริมสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงขององค์การ
	2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	1) การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานใน หน้าที่ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ ดีในการทำงาน
	3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	1) การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการ
การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making)	1. ทางเลือก (Alternatives)	1) การระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ 2) การประเมินทางเลือกจากทางเลือก หลายทางเลือก 3) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ
	2. สารสนเทศ (Information)	1) ความเที่ยงตรงของข้อมูลสารสนเทศ 2) ทันท่วงทีของข้อมูลสารสนเทศต่อความ ต้องการใช้ 3) ความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล สารสนเทศ 4) สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ 5) สารสนเทศสามารถตรวจสอบได้

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) (ต่อ)	3. เป้าหมาย (Goals)	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระบุสภาพความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) เป้าหมายสามารถวัดได้และมีความเป็นไปได้ 3) มีความสอดคล้องกับแผนงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
การสร้างทีมงาน (Team Building)	1. การก่อตั้งทีม (Forming)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดเป้าหมายของการก่อตั้งทีม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งทีม 3) การคัดเลือกสมาชิกของทีม 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในทีม
	2. การรวมทีม (Storming)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การพัฒนาทีม (Team Development) 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Good Relationship) 4) การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Creative Confliction) 5) ตรวจสอบได้ (Investigate)
	3. การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)	<ol style="list-style-type: none"> 1) การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) 2) ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Emotional Quotient Team) 3) การมีความเหนียวแน่นในทีม (Team Cohesiveness)

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
การสร้างทีมงาน (Team Building) (ต่อ)	4. การปฏิบัติงาน (Performing)	1) การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม (Team Schedule) 2) การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Oriented Achievement) 3) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4) การมีส่วนร่วม (Participation) 5) การสร้างบรรยากาศที่ดี (Good Climate) 6) การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) 7) การแก้ปัญหาของทีม (Team Solving Problem)
	5. การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic)	1) กระบวนการทำงานของทีม (Team Working Process) 2) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)	1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice)	1) รูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำที่หลากหลาย 2) สนับสนุนบุคลากรในองค์กรปฏิบัติภาวะผู้นำ 3) มีกระบวนการในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ท้าทาย 4) ให้คนอื่นมีอำนาจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5) ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้บรรลุเป้าหมาย

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) (ต่อ)	2. ความไว้วางใจ (Trust)	1) การมีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน 2) การมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารด้วยความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรมและโปร่งใส 4) การกระทำความดี หลีกเลียงจากความเห็นแก่ตัว 5) ความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ผูกพัน 6) ความรับผิดชอบและความขยันหมั่นเพียร 7) การอุทิศตนเสียสละต่องาน
	3. วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Culture Working)	1) การรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) การร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3) การร่วมปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน 4) ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน 5) มีการประสานงานร่วมมือกันในองค์กร

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูผู้สอน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือ

ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้แทนครูผู้สอนในคณะกรรมการสถานศึกษา
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัย
จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 758 คน ในโรงเรียน 379 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน
714 คน คิดเป็นร้อยละ 94.20 ปราบกฏตั้งตาราง 18

ตาราง 18 แสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ที่
รับผิดชอบ ประสิทธิภาพในการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษา

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	N = 714 (จำนวน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	452	63.31
2. หญิง	262	36.69
รวม	714	100.00
อายุ		
1. 30 ปี ลงมา	27	3.78
2. 31 - 40 ปี	82	11.48
3. 41 - 50 ปี	132	18.49
4. 51 ปีขึ้นไป	473	66.25
รวม	714	100.00
การศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
2. ปริญญาตรี	126	17.65
3. ปริญญาโท	531	74.37
4. ปริญญาเอก	57	7.98
รวม	714	100.00

ตาราง 18 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	N = 714 (จำนวน)	ร้อยละ
ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	258	36.13
2. ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน		
3. ผู้แทนครู	99	13.87
	357	50.00
รวม	714	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. 10 ปี ลงมา	118	16.53
2. 11-20 ปี	192	26.89
3. 21-30 ปี	241	33.75
4. 31 ปี ขึ้นไป	163	22.83
รวม	714	100.00
ขนาดของสถานศึกษา		
1. เล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)	230	32.21
2. กลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-500 คน)	244	43.17
3. ใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 คนขึ้นไป)	240	33.61

จากตาราง 18 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 63.31 และมีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่สุด ถึงร้อยละ 66.25 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 74.37 มีตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็นผู้แทนครู ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 50.00 และมีประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด ร้อยละ 33.75 จำแนกตามข้อมูลนักเรียน โรงเรียนมีขนาดกลาง จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 34.17

1.1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 19-24

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ
 พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
 พื้นฐานในภาพรวมและรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน		ระดับการ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับที่พึง ประสงค์
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.68	0.38	มาก	4.58	0.46	มากที่สุด
2. การสร้างการเปลี่ยนแปลง	3.74	0.33	มาก	4.59	0.46	มากที่สุด
3. การตัดสินใจร่วม	3.90	0.35	มาก	4.60	0.43	มากที่สุด
4. การสร้างทีมงาน	3.95	0.40	มาก	4.61	0.41	มากที่สุด
5. การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	3.40	0.26	ปานกลาง	4.67	0.43	มากที่สุด
รวม	3.73	0.29	มาก	4.61	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 19 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามองค์ประกอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ การสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ และการจัดการความขัดแย้ง

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ
พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำพลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.68	0.38	มาก	4.58	0.46	มากที่สุด
1	สำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากร ในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการ สร้างวิสัยทัศน์	3.85	0.70	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด
2	ร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการ สร้างวิสัยทัศน์	3.40	0.84	ปาน กลาง	4.57	0.50	มากที่สุด
3	กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และมองปัญหาของ สถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.69	0.73	มาก	4.59	0.57	มากที่สุด
4	ชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย รับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาได้ชัดเจน	3.70	0.66	มาก	4.60	0.57	มากที่สุด
5	ประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	3.71	0.59	มาก	4.46	0.65	มาก
6	จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็มใจ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	3.57	0.64	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด
7	ให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.66	0.64	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำหลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
8	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพ ของตนอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	3.70	0.65	มาก	4.68	0.57	มากที่สุด
9	มอบหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละ ระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ	3.73	0.69	มาก	4.64	0.53	มากที่สุด
10	กำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการ ตรวจสอบและติดตามผลการ ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	3.79	0.76	มาก	4.52	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
สภาพปัจจุบันมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้อง
ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์
ส่วนข้อที่เหลือมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ
พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง จำแนกรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำพลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
	ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	3.74	0.33	มาก	4.59	0.46	มากที่สุด
11	ตระหนักในความสำคัญ ยอมรับและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา	3.54	0.55	มาก	4.65	0.52	มากที่สุด
12	ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	3.74	0.61	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
13	พัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่ง สู่ความเป็นมืออาชีพ	3.69	0.58	มาก	4.59	0.54	มากที่สุด
14	นำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและ มาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา สถานศึกษา	3.92	0.60	มาก	4.50	0.66	มาก
15	กระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็น สมาชิกที่ดีของสถานศึกษา	3.75	0.64	มาก	4.61	0.56	มากที่สุด
16	ยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิต ของสมาชิกในสถานศึกษา	3.81	0.67	มาก	4.61	0.54	มากที่สุด
17	สร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน	3.87	0.70	มาก	4.60	0.56	มากที่สุด
18	นำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไข ปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.73	0.73	มาก	4.51	0.64	มาก
19	สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.67	0.60	มาก	4.67	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบันมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการตัดสินใจร่วม จำแนกรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำพลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
	ด้านการตัดสินใจร่วม	3.90	0.35	มาก	4.60	0.43	มากที่สุด
20	ให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ	3.56	0.56	มาก	4.68	0.49	มากที่สุด
21	ประธานในที่ประชุมยอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย	4.08	0.66	มาก	4.51	0.74	มากที่สุด
22	หลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพึงพอใจของคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง	4.13	0.65	มาก	4.51	0.69	มาก
23	ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป	3.92	0.60	มาก	4.60	0.54	มากที่สุด
24	กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล	3.75	0.64	มาก	4.59	0.53	มากที่สุด
25	เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ	3.81	0.67	มาก	4.61	0.55	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำพลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
26	ให้ความสำคัญในการระดมความคิด และใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน	3.87	0.70	มาก	4.57	0.56	มากที่สุด
27	ใช้การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่าง กันอย่างเป็นระบบ เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อ สถานศึกษา	4.05	0.77	มาก	4.60	0.54	มากที่สุด
28	นำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.91	0.67	มาก	4.75	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
องค์ประกอบด้านการตัดสินใจร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา องค์ประกอบด้านการตัดสินใจร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า มีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ
พลักร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างทีมงาน จำแนกรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำพลักร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
	ด้านการสร้างทีมงาน	3.95	0.40	มาก	4.61	0.41	มากที่สุด
29	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วน ร่วมในการกำหนดความสำเร็จร่วมกัน ของทีม	4.30	0.67	มาก	4.69	0.52	มากที่สุด
30	วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรใน สถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและ สามารถอธิบายได้	4.21	0.65	มาก	4.61	0.54	มากที่สุด
31	การคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความ สามารถในการปรับตัวและเข้าใจความ แตกต่างระหว่างบุคคล	4.04	0.72	มาก	4.56	0.55	มากที่สุด
32	ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน	4.07	0.70	มาก	4.59	0.51	มากที่สุด
33	สร้างสมาชิกให้มีความรับผิดชอบต่อ เป้าหมายความสำเร็จของทีมงาน ร่วมกัน	3.56	0.56	มาก	4.61	0.54	มากที่สุด
34	สร้างสมาชิกให้มีความสามารถในการ สื่อสารและการประสาน	4.08	0.66	มาก	4.60	0.53	มากที่สุด
35	ใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็น หลักของสมาชิกภายในทีมครูและ บุคลากร	4.13	0.65	มาก	4.56	0.52	มากที่สุด
36	ส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ที่ดีของ การสื่อสารภายในทีม	3.92	0.60	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
37	ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้ยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ ผลประโยชน์ของทีมงาน	3.75	0.64	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำหลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
38	ส่งเสริมความพึงพอใจร่วมกันใน ทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ	3.81	0.67	มาก	4.55	0.52	มากที่สุด
39	สนับสนุนการสร้างทีมโดยการนำเอา ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ หลากหลาย มาใช้ในการทำงานร่วมกัน	3.56	0.59	มาก	4.62	0.55	มากที่สุด
40	ประชุมหารือและพูดคุยกันอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของ ทีม	3.91	0.67	มาก	4.63	0.50	มากที่สุด
41	กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและ การตรวจสอบความก้าวหน้าของการ นำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การ ปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	3.79	0.76	มาก	4.54	0.59	มากที่สุด
42	สนับสนุนความคิดยืดหยุ่น และมี ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้ หลายทิศทางของสมาชิกในทีม	3.75	0.64	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด
43	สร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง	3.75	0.64	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
44	ให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหา ร่วมกัน	4.20	0.67	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
45	สะท้อนปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน	4.11	0.70	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด
46	สะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน	4.14	0.76	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
องค์ประกอบด้านด้านการสร้างทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา องค์กรประกอบการด้านการสร้างทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำจำแนกรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำพลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
	ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	3.40	0.26	ปานกลาง	4.67	0.43	มากที่สุด
47	บางกิจกรรมของสถานศึกษาได้กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม	3.50	0.59	ปานกลาง	4.53	0.62	มากที่สุด
48	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบตามลำดับชั้น	3.46	0.62	ปานกลาง	4.65	0.55	มากที่สุด
49	ทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม	3.54	0.55	มาก	4.61	0.58	มากที่สุด
50	ผู้บริหารมีทักษะการสังเกตลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.11	0.42	ปานกลาง	4.71	0.51	มากที่สุด
51	ผู้บริหารโรงเรียนมีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.23	0.55	ปานกลาง	4.64	0.53	มากที่สุด
52	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ	3.32	0.55	ปานกลาง	4.69	0.52	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำหลังร่วม	สภาพปัจจุบัน		ระดับ การ ปฏิบัติ	สภาพที่พึง ประสงค์		ระดับ ที่พึง ประสงค์
		\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
53	แสดงความรับผิดชอบเมื่องานใน หน้าที่เกิดข้อผิดพลาด	3.21	0.50	ปานกลาง	4.74	0.49	มากที่สุด
54	ใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่	3.39	0.61	ปานกลาง	4.72	0.56	มากที่สุด
55	สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตร และไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ ตนเองคิด	3.52	0.61	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด
56	ยึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับ ประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.67	0.60	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด
57	ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของ บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้ บรรลุผล	3.54	0.55	มาก	4.75	0.49	มากที่สุด
58	ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการ สร้างบรรยากาศการทำงานแบบความ ร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศ ในการแข่งขัน	3.23	0.50	ปานกลาง	4.70	0.51	มากที่สุด
59	สร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธ์ภาพที่ ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ใน สถานศึกษา	3.20	0.53	ปานกลาง	4.70	0.54	มากที่สุด
60	สร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการ ชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดย บุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของ สถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวก เรา”	3.67	0.60	มาก	4.72	0.57	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
องค์ประกอบด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ

พบว่า สภาพปัจจุบันมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด ยึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุผล ส่วนข้อที่เหลือมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา องค์ประกอบด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า มีระดับที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

2.2 ผลการศึกษาดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังแสดงในตารางในตาราง 22-31

ตาราง 25 แสดงค่า $PNI_{modified}$ ของสภาพข้อมูลแสดงภาวะผู้นำพลังร่วมที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	สภาพปัจจุบัน (D)	PNI	ลำดับ
1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.58	3.68	0.24	2
2. การสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.59	3.74	0.23	3
3. การตัดสินใจร่วม	4.6	3.9	0.18	4
4. การสร้างทีมงาน	4.61	3.95	0.17	5
5. การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	4.67	3.40	0.37	1

จากตาราง 25 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เรียงตามลำดับจากค่า $PNI_{modified}$ มากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ มีค่า .37 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่า .24 ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง มีค่า .23 ด้านการตัดสินใจร่วม มีค่า .18 และด้านการสร้างทีมงาน มีค่า .17

ตาราง 26 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกรายข้อ

ข้อ	องค์ประกอบ	I	D	PNI	ลำดับ
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.58	3.68	0.24	
1	สำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษา เกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์	4.57	3.85	0.19	9
2	ร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสร้าง วิสัยทัศน์	4.57	3.40	0.34	1
3	กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ มองปัญหาของสถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	4.59	3.69	0.24	5
4	ชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ ชัดเจน	4.60	3.70	0.24	5
5	ประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.46	3.71	0.20	8
6	จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การ ยอมรับและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	4.55	3.57	0.28	2
7	ให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.58	3.66	0.25	4
8	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็ม ความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	4.68	3.70	0.27	3
9	มอบหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสม และชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ	4.64	3.73	0.24	5
10	กำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตาม ผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.52	3.79	0.19	9

จากตาราง 26 พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการหมั่นเวียนกันเป็นผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับ

จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะการสังเกตลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการ
บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ แสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด
และสร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา

โดยสรุป จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการพัฒนา
ภาวะผู้นำพลังร่วมและโดยการยืนยันองค์ประกอบ จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus
Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 7 คน ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) การสร้าง
การเปลี่ยนแปลง (Transformation) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making)
การสร้างทีม (Team Building) และการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) และตัวชี้วัด
จำนวน 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
ร่วม การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา
ความเป็นผู้นำ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ความคิดริเริ่มในการตัดสินใจ การก่อตั้งทีม การรวมทีม
การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม การปฏิบัติภาวะผู้นำ
ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่
โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 379 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร
โรงเรียน และผู้แทนครูผู้สอน โรงเรียนแห่งละ 2 คน จำนวน 758 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบหลาย
ขั้นตอน จากประชากรโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 28,252 โรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะ
ผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง
และการสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก
ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามองค์ประกอบ
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ
การสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก
ที่สุดทุกองค์ประกอบ และการหาค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา
องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในองค์ประกอบหลัก 5 ข้อ
เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ เรียงตามลำดับจากค่า $PNI_{modified}$ มากไปหาน้อยได้แก่
ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ มีค่า .37 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่า .24 ด้านการสร้าง
การเปลี่ยนแปลง มีค่า .23 ด้านการตัดสินใจร่วม มีค่า .18 และด้านการสร้างทีมงาน มีค่า .17
จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนา
เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) โดยใช้แบบ
สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ได้วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม จำนวน 6 วิธี ดังนี้ 1) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult
Learning) 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
(Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip) 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group
Study) และ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) โดยใช้หลักการพัฒนา
ภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership
Development Technique) ในกระบวนการพัฒนา ทำการยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลัง
ร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้จากการนำผลการวิเคราะห์ยืนยันวิธีการสร้างเสริมภาวะผู้นำ
พลังร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและเกิดความ
เข้าใจตรงกันมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ได้ผลการยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเลือกตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ตามตาราง 27



ตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

คนที่	ขั้นที่ 1 เตรียมการพัฒนา /วิธีการเสริมสร้าง						ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้ม /วิธีการเสริมสร้าง						ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การ ปฏิบัติจริง/วิธีการเสริมสร้าง					
	การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การใช้ชุดกิจกรรมฯ	การศึกษาดูงาน	การศึกษาเป็นกลุ่ม	การเรียนรู้จากการ	การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การใช้ชุดกิจกรรมฯ	การศึกษาดูงาน	การศึกษาเป็นกลุ่ม	การเรียนรู้จากการ	การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การใช้ชุดกิจกรรมฯ	การศึกษาดูงาน	การศึกษาเป็นกลุ่ม	การเรียนรู้จากการ
1	/	-	/	-	-	-	/	/	/	/	-	-	-	-	/	-	/	/
2	/	-	/	-	-	-	/	/	/	/	/	-	-	-	/	-	-	/
3	/	-	/	-	-	-	/	/	/	/	/	-	-	-	/	-	-	/
4	/	-	/	-	-	-	-	/	-	/	-	-	-	-	/	-	/	/
5	/	-	/	-	-	-	/	/	/	/	/	-	-	-	/	-	/	/
6	/	-	/	-	-	-	/	/	/	/	/	-	-	-	/	-	/	/
7	/	-	/	-	-	-	/	/	/	/	/	-	-	-	/	-	/	/
รวม	7	0	7	0	0	0	6	7	6	7	5	0	0	0	7	0	5	7

จากตาราง 27 พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ในกระบวนการพัฒนา ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development) พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม คือ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และการใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม (Program Toolkit Activities) ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development) และการเสริมสร้างประสบการณ์ พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม คือ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม (Program Toolkit Activities) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study) และการศึกษาดูงาน (Field Trip) ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม คือ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) และผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

แบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ในกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 20 ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นของโปรแกรม (Intensive Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 10 และขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 70

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสารการวิจัยที่เป็นแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำพลังร่วมและการยืนยันองค์ประกอบจากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน และการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของระดับภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำพลังร่วมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้แทนครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา และการประเมินดัชนีความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เป็นแนวทางในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ค่าน้ำหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนา จากการศึกษาสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ และระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการตัดสินใจร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และการประเมินดัชนีความสำคัญความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI_{modified}) ต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความต้องการพัฒนา พบว่า

ลำดับที่ 1 คือ องค์ประกอบหลักด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) โดยรวม พบว่าค่า PNI = 0.37 ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงาน

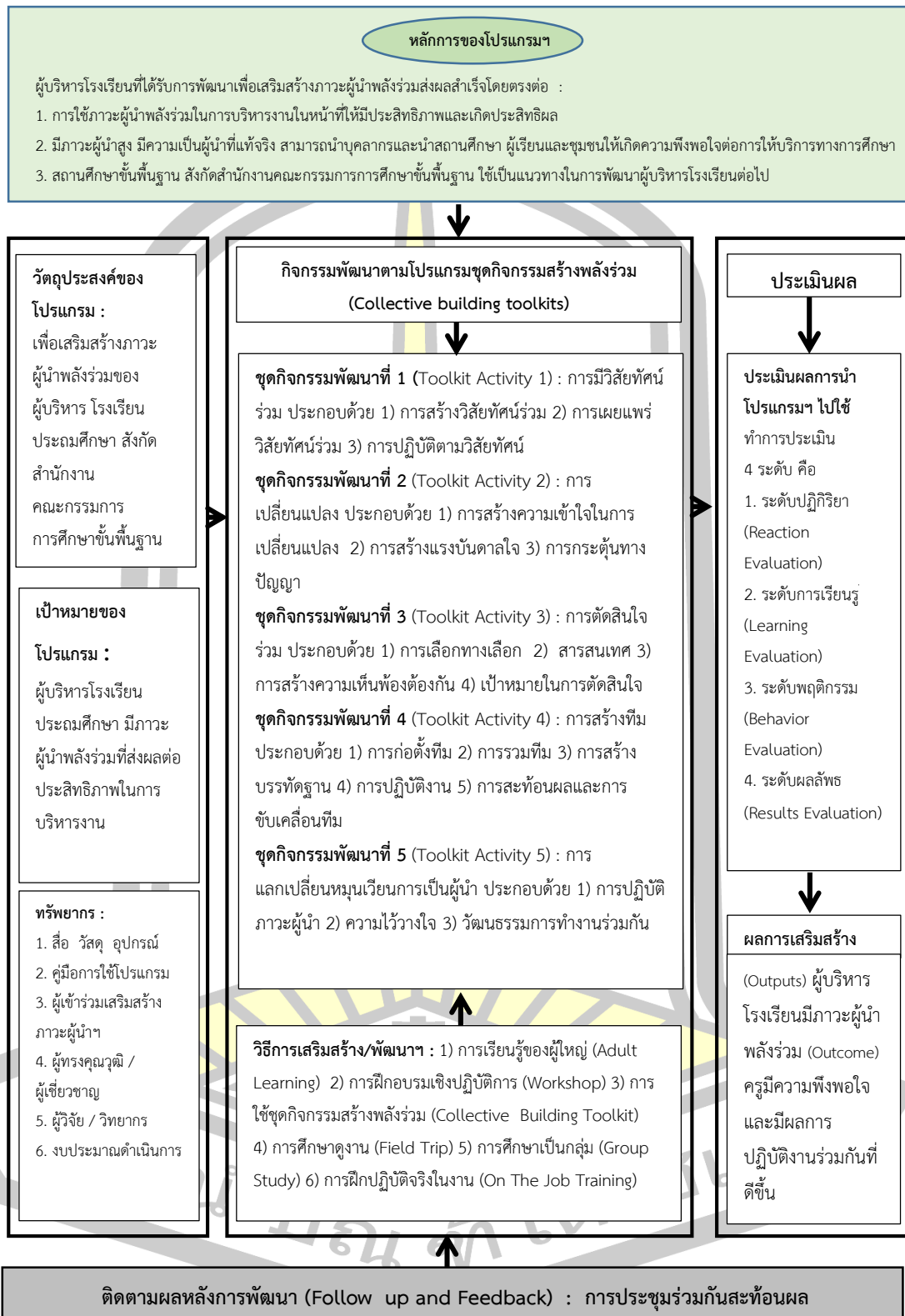
ลำดับที่ 2 คือ องค์ประกอบหลักด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) โดยรวม พบว่าค่า PNI = 0.24 ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ลำดับที่ 3 คือ องค์ประกอบหลักการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) โดยรวม พบว่าค่า PNI = 0.23 ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

ลำดับที่ 4 คือ องค์ประกอบหลักการตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) โดยรวม พบว่าค่า PNI = 0.18 ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก สารสนเทศ การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน และเป้าหมายในการตัดสินใจ

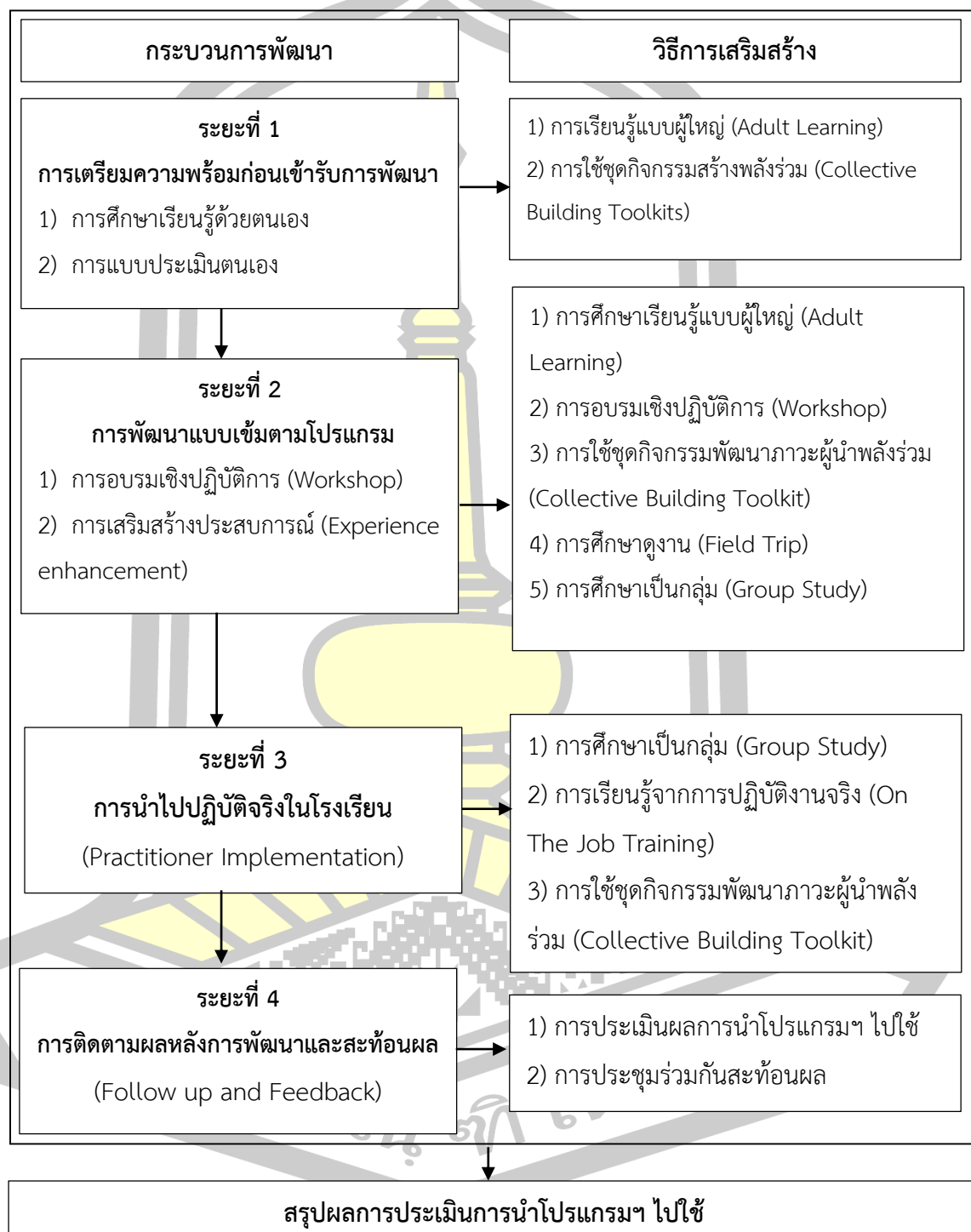
ลำดับที่ 5 คือ องค์ประกอบการสร้างทีม (Team Building) โดยรวม พบว่าค่า PNI = 0.17 ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ คือ สร้างทีมงาน ในการก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม

ผลจากการจัดลำดับสำคัญความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index = PNI_{modified}) ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 200 ชั่วโมง คือ ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 36 ชั่วโมง ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเองและการสืบค้น ระยะเวลาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 18 ชั่วโมง และการเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานหรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ (OBEC AWARDS) ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน จำนวน 126 ชั่วโมง และการติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 12 ชั่วโมง ซึ่งเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานชั่วคราว (Tentative Program) แสดงตามภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาชั่วคราว (Tentative Program)

ร่างแนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้มี
ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างตามภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 ร่างแนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไป

ใช้



ภาพประกอบ 28 คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา

3.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

3.2.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

การเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

แสดงดังตาราง 28

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			สิ่งที่ควรปรับปรุง
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	
1. แนวคิดของโปรแกรม		4.00	0.00	มาก	3.89	0.60	มาก	
1	แนวคิดของโปรแกรมที่ใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารได้ชัดเจน	4.00	0.00	มาก	3.89	0.60	มาก	
2. หลักการของโปรแกรม		4.22	0.58	มาก	4.22	0.51	มาก	
1	หลักการของโปรแกรมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา	4.00	0.71	มาก	4.11	0.33	มาก	ควรบอกแนวคิดเชิงทฤษฎี
2	เป็นโปรแกรมที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกประสบการณ์ระหว่างกัน	4.22	0.44	มาก	4.44	0.53	มาก	
3	ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม สามารถนำไปใช้บริหารงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.44	0.53	มาก	4.11	0.60	มาก	

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			สิ่งที่ควรปรับปรุง
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	
3. วัตถุประสงค์		3.94	0.63	มาก	4.08	0.50	มาก	
1	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความชัดเจน	3.89	0.60	มาก	3.89	0.60	มาก	
2	วัตถุประสงค์ของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	3.67	0.50	มาก	3.89	0.33	มาก	
3	เป้าหมายของโปรแกรมมีความชัดเจน	3.67	0.50	มาก	4.33	0.50	มาก	
4	เป้าหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	4.56	0.53	มาก	4.22	0.44	มาก	
4. กิจกรรม		3.89	0.64	มาก	4.00	0.48	มาก	
1	เนื้อหากิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรมมีความเหมาะสม	3.78	0.89	มาก	3.89	0.33	มาก	
2	การจัดลำดับเนื้อหากิจกรรมพัฒนามีความเหมาะสม	3.78	0.67	มาก	3.89	0.60	มาก	จัดลำดับให้เนื้อหาต่อเนื่องกัน
3	ชุดกิจกรรมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของโปรแกรมมีความเหมาะสม	4.11	0.33	มาก	4.22	0.44	มาก	ควรเพิ่มระยะเวลาของโปรแกรม
5. ขั้นตอนและรูปแบบการพัฒนา		4.17	0.51	มาก	4.11	0.47	มาก	
1	กระบวนการพัฒนาตามโปรแกรมมีความเหมาะสมชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง	4.11	0.60	มาก	4.00	0.50	มาก	

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			สิ่งที่ควรปรับปรุง
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	
2	วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม มีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	4.22	0.44	มาก	4.22	0.44	มาก	
6. เอกสารประกอบที่ใช้ในโปรแกรม		4.14	0.72	มาก	4.05	0.71	มาก	
1	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.67	0.71	มาก	3.78	0.67	มาก	เปลี่ยนชื่อเป็น โมดูลที่ 1 ตามที่งานวิจัยกำหนดไว้
2	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.44	0.53	มาก	4.22	0.67	มาก	เปลี่ยนชื่อเป็น โมดูลที่ 2 ตามที่งานวิจัยกำหนดไว้
3	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : การตัดสินใจร่วม	4.33	0.50	มาก	4.11	0.78	มาก	เปลี่ยนชื่อเป็น โมดูลที่ 3 ตามที่งานวิจัยกำหนดไว้
4	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : การสร้างทีม	4.22	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก	เปลี่ยนชื่อเป็น โมดูลที่ 4 ตามที่งานวิจัยกำหนดไว้
5	ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 (Toolkit Activity 5) : การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	3.78	0.83	มาก	4.00	0.87	มาก	เปลี่ยนชื่อเป็น โมดูลที่ 5 ตามที่งานวิจัยกำหนดไว้
6	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนามีความเหมาะสม	4.33	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก	

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			สิ่งที่ควรปรับปรุง
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	
7	สื่อวีดิทัศน์ ที่ใช้ประกอบ เสริมเนื้อหาที่มีความถูกต้อง เหมาะสม	4.22	0.67	มาก	4.11	0.60	มาก	
7. ประเมินผล		4.11	0.64	มาก	4.07	0.55	มาก	
1	เครื่องมือที่ใช้วัดและ ประเมินผลมีความชัดเจน ครอบคลุมและตรงกับสิ่งที่ ต้องการประเมิน	4.22	0.67	มาก	4.22	0.44	มาก	
2	วิธีการวัดและประเมินผล ตรงกับวัตถุประสงค์	4.00	0.87	มาก	3.89	0.33	มาก	ควรวัดเป็น ระยะเพื่อ พัฒนาการ ความเข้าใจ
3	การวัดและประเมินผล ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการ ประเมิน	4.11	0.33	มาก	4.11	0.78	มาก	
8. เจือใจความสำเร็จ		4.28	0.45	มาก	4.19	0.47	มาก	
1	ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับ การพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น	4.33	0.50	มาก	4.22	0.44	มาก	
2	ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับ การพัฒนาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะ และความรู้ไปใช้ในการ บริหารงานในโรงเรียนได้ จริง	4.44	0.53	มาก	4.33	0.50	มาก	

ตาราง 28 (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้			สิ่งที่ควรปรับปรุง
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	
3	ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการประสานประโยชน์ด้านการศึกษา กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้จริง	4.11	0.33	มาก	4.22	0.44	มาก	
4	สารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ	4.22	0.44	มาก	4.00	0.50	มาก	
	โดยรวม	3.98	0.61	มาก	3.96	0.56	มาก	

จากตาราง 28 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านตามรายการประเมิน พบว่า มากทุกรายการประเมิน ผลการประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านตามรายการประเมิน พบว่า มากทุกรายการประเมิน

3.2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 33

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			สิ่งที่ควร ปรับปรุง
		\bar{X}	S.D.	แปลความ	
	ส่วนที่ 1 บทนำ	4.07	0.44	มาก	
1	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความ ต้องการพัฒนา	4.22	0.44	มาก	
2	วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและ สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา	4.11	0.33	มาก	
3	ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียน	3.89	0.78	มาก	
	ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ไปใช้	3.96	0.59	มาก	
4	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อ การนำไปใช้	3.89	0.60	มาก	
5	ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม	4.11	0.60	มาก	
6	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสม	3.89	0.60	มาก	
	ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วม	4.11	0.58	มาก	
7	กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	4.22	0.67	มาก	
8	แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนมีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	4.11	0.60	มาก	
9	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินผลมี ความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา	4.00	0.50	มาก	
	ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา	4.22	0.67	มาก	
10	กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความ น่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม	4.22	0.67	มาก	
	โดยรวม	4.07	0.58	มาก	

จากตาราง 29 พบว่า ผลการตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีความครบถ้วนและสมบูรณ์และตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การเรียงลำดับของคู่มือยังไม่เป็นขั้นตอน ซึ่งอาจทำให้ผู้ใช้คู่มือมีความสับสน ใช้ภาษาไม่คงเส้นคงวา ไม่แน่ใจว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำตามเงื่อนไขได้ทั้งหมด

1.2 ระยะเวลาในการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ควรปรับให้มีระยะเวลาลดลงเพราะระยะเวลา 200 ชั่วโมง มากเกินไป ไม่เหมาะสมกับสภาพจริงและบริบทของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะให้ลดเวลาในการพัฒนาตามโปรแกรมตามความเหมาะสม

1.3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ควรปรับข้อความที่ใช้ว่า “ระยะที่...” ให้เปลี่ยนเป็นใช้ข้อความว่า “ขั้นตอนที่...” เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และมีความเข้าใจชัดเจนเวลามีหน่วยงานอื่นนำเอาโปรแกรมไปใช้

1.4 วิธีการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินต้องชัดเจนได้ว่าหลังจากผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาแล้วมีระดับทักษะดีขึ้นมากน้อยเพียงใด

1.5 ควรมีการทดสอบในทุกระยะเพื่อดูพัฒนาการ เมื่อผ่านการเกณฑ์การทดสอบ แล้วจึงจะพัฒนาในระยะต่อไป ควรมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษาตลอดการอบรมตามโปรแกรม และควรมีการนิเทศติดตามผลจากองค์กร คณะวิทยากร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขคู่มือการโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ตรวจทานการพิมพ์คำผิด ประโยคและข้อความให้

จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้โปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามรายละเอียดดังนี้

1. ทำการเรียงลำดับของคู่มือ โดยการแยกเนื้อหาเป็นส่วน ๆ ให้เรียนรู้ได้เป็นลำดับขั้นตอน รวมทั้งเพิ่ม QR code ในคู่มือและในเนื้อหาของโปรแกรมในทุกโมดูล เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมได้

2. ปรับแก้ไขระยะเวลาในการนำโปรแกรมไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม จาก 200 ชั่วโมง เป็น จำนวน 160 ชั่วโมง ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา จากเหตุผลที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาเข้มก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และยังได้รับโอกาสในการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ จากต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

3. ปรับปรุงแก้ไขข้อความที่ชื่อว่า “ระยะที่...” เปลี่ยนเป็นใช้ข้อความว่า “ขั้นตอนที่...” ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน

4. ดำเนินการหลอมรวมองค์ประกอบทั้งหมดของโปรแกรมและใส่รายละเอียดต่างๆ ลงในภาพประกอบของโปรแกรมให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อให้มีความชัดเจน มีความน่าสนใจและง่ายต่อการทำความเข้าใจเวลานำโปรแกรมไปใช้

5. เพิ่มเติมวิธีการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นการประเมินเชิงคุณภาพ

6. ตรวจสอบการพิมพ์คำผิด ประโยคและข้อความให้ถูกต้อง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และได้นำเสนอโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงโดยประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 การสร้างทีม และโมดูล 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ส่วนที่ 3 เป็นเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน (160 ชั่วโมง) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (42 ชั่วโมง) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง และการสืบค้น โดยใช้ชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบ

เข้มตามโปรแกรม ได้แก่ การฝึกอบรมเข้ม (2 วัน) มีการประเมินก่อนพัฒนาด้วยแบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม และการทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม โมดูล 5 โมดูล และชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 26 ชั่วโมง แบ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 18 ชั่วโมง และการเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานหรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็น ที่ประจักษ์ (OBEC AWARDS) ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน จำนวน 84 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง โดยใช้แบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม และแบบวัดความพึงพอใจโปรแกรม

โดยรายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ซึ่งประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 การสร้างทีม และโมดูล 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สามารถดาวน์โหลดเอกสารต่างๆ ได้จาก QR Code เพื่อใช้ประกอบการเข้าร่วมการพัฒนา

การมีวิสัยทัศน์ร่วม



การสร้างการเปลี่ยนแปลง



การตัดสินใจร่วม



การสร้างทีมงาน



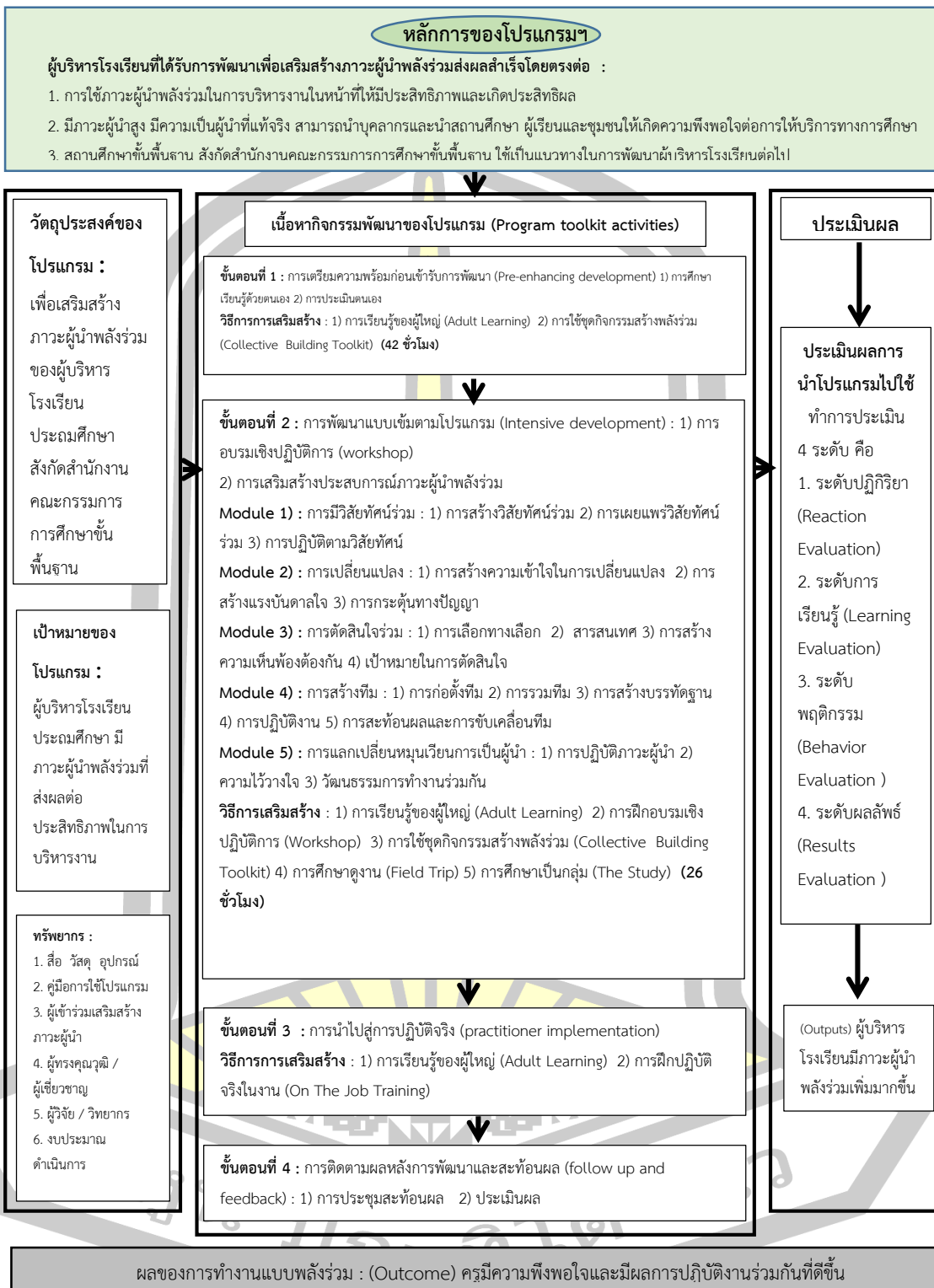
การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ

คู่มือการใช้โปรแกรม



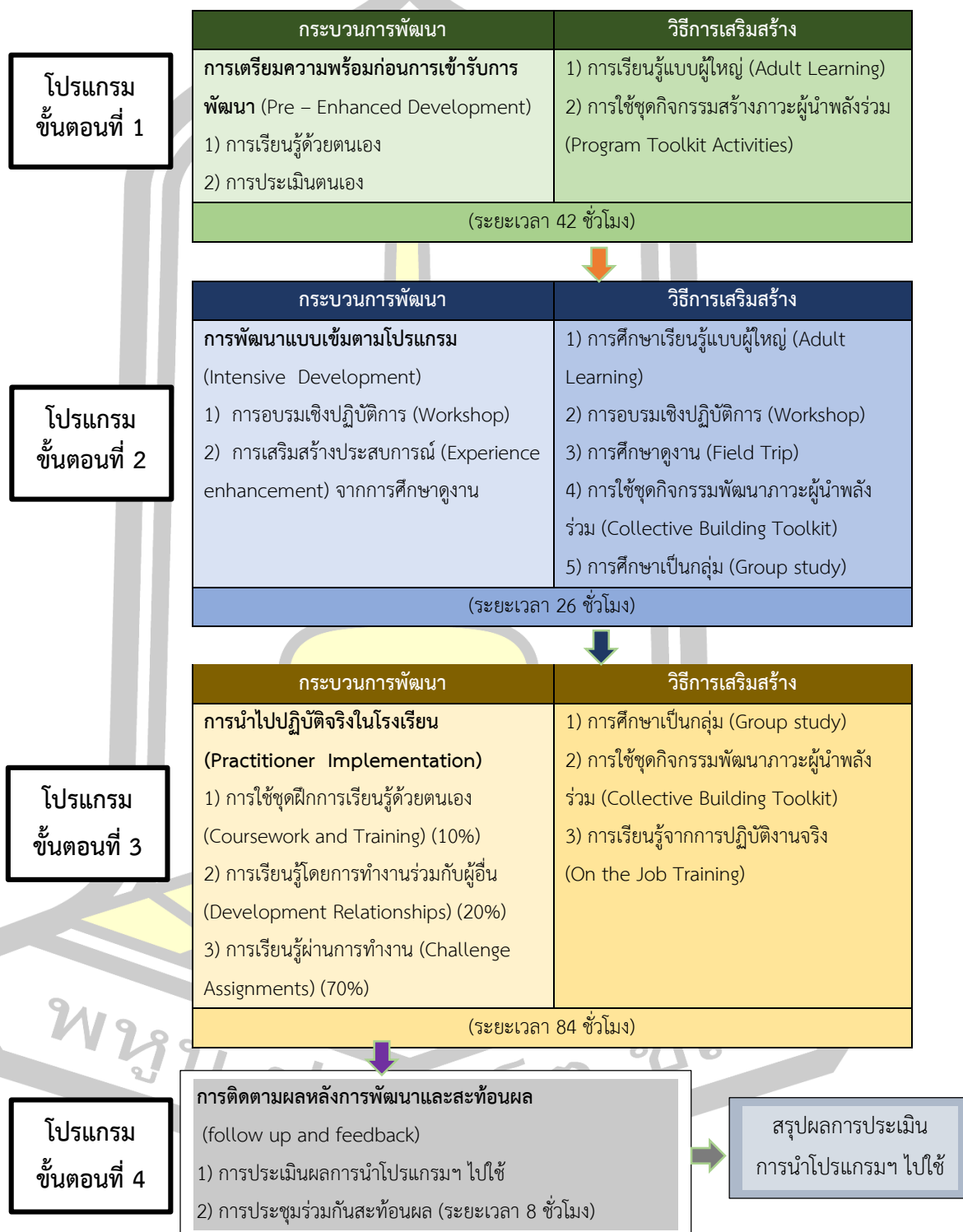
และมีโครงสร้างแนวคิดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพประกอบ 29





ภาพประกอบ 29 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (160 ชั่วโมง)



ภาพประกอบ 30 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้

ระยะที่ 4 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 10 คน ที่เข้าร่วมการพัฒนาเพื่อเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยเลือกแบบเจาะจง ใช้เวลาในการเสริมสร้าง
จำนวน 160 ชั่วโมง หรือ 24 วัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การนำโปรแกรมไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-Enhanced
Development) โดยใช้ระยะเวลา 42 ชั่วโมง

ผู้วิจัยนัดหมายผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขวา (รัฐประชาวิทยากร)
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสมศรี
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าสองคอน
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงน้อย
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่น้อยหนองเส็งหินลาด
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนอิต้อดอนหวายขมิ้น
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวหนอง
8. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบรปือ(บรปือราษฎร์ผดุง)
9. ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหมากค่า
10. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทอง

โดยดำเนินการประชุม ณ ห้องประชุมเสมาตักสิลา สำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดมหาสารคาม เพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ
พลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา รวมถึงสร้างความตระหนัก ความสำคัญและความจำเป็น
ในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ในวันที่ 20 มีนาคม 2562

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Learning)

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาด้วยตนเองโดยการเรียนรู้แบบ
ผู้ใหญ่ (Adult Learning) ก่อนเข้ารับการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษา

หาความรู้จากเอกสารประกอบการพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านความคิด เจตคติ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมก่อนเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จำนวน 5 ชุดกิจกรรม ได้แก่ Module 1 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) Module 2 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) Module 3 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) Module 4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีมงาน (Team Building) และ Module 5 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถดาวน์โหลดเอกสารทั้ง 5 โมดูลและสื่อประกอบเนื้อหาได้อีกทางหนึ่งที่ <http://www.mhkcd.com/collective/>

2. การประเมินตนเอง (Self-Assessment)

ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังจากการได้ศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารประกอบการพัฒนาทั้ง 5 ชุด ในวันเข้ารับการพัฒนาผ่านทางระบบออนไลน์ที่ QR Code หรือ <http://bit.ly/2YW09HU>



ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรม (Intensive Development) โดยใช้ระยะเวลา 26 ชั่วโมง ประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม ซึ่งประกอบด้วย ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 การสร้างทีมงาน (Team Building) และ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) โดยใช้เวลาในการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 18 ชั่วโมง โดยใช้การฟังบรรยาย ใบบาน กิจกรรมกลุ่ม ตามที่ชุดกิจกรรมกำหนด ระหว่างวันที่ 27–28 มีนาคม 2562 ณ ห้องประชุมบ้านบรือ (บรือราษฎร์ผดุง) อำเภอบรือ จังหวัดมหาสารคาม ดังตาราง 30

ตาราง 30 กำหนดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

วันที่	08.30 – 09.30 น.	09.30 - 10.00 น.	10.00 - 12.00 น.		13.00 - 15.00 น.	15.00 - 17.30 น.
1	การทดสอบ ความรู้พื้นฐาน	ชี้แจงการสร้าง ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงสร้าง โปรแกรม เสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วม	ชุดกิจกรรมที่ 5 การหมุนเวียน กันเป็นผู้นำ (Leader Exchange)	พักรับประทานอาหารกลางวัน 12.00-13.00 น.	ชุดกิจกรรมที่ 5 การหมุนเวียนกัน เป็นผู้นำ (Leader Exchange)	ชุดกิจกรรมที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ร่วม (Sharing Vision)
2	ชุดกิจกรรมที่ 2 การสร้างการ เปลี่ยนแปลง (Transformation)		ชุดกิจกรรมที่ 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making)		ชุดกิจกรรมที่ 4 การสร้างทีม (Team Building)	แลกเปลี่ยน เรียนรู้ การ อภิปราย ชักถาม และสรุปผล

กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม
โดยการศึกษาดูงาน (Field Trip)

การเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมโดยการนำ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรมไปศึกษาดูงาน (Field Trip)
ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนโดยใช้พลังร่วมในการ
บริหารงาน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลบ้านด่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์
เขต 1 ซึ่งเป็น โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ในวันที่ 29 มีนาคม
2562

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน (Practitioner
Implementation)

หลังจากที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมโดย
การศึกษาด้วยตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงานแล้ว ผู้วิจัยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้
และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อวางแผนการนำไปโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน
โดยการบูรณาการและเชื่อมโยงภาวะผู้นำพลังร่วม โดยใช้เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ

70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ซึ่งขั้นตอนการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำพลังร่วม โดยมีการเรียนรู้โดยการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) จำนวน 14 วัน ใช้เวลา 84 ชั่วโมง ซึ่งแบ่งเป็นการใช้เวลาการเรียนรู้โดยการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) จำนวน 13 วัน คือ วันละ 5 ชั่วโมง ตั้งแต่ 09.00–15.00 น. รวม 65 ชั่วโมง (70%) และการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) จำนวน 13 วันละ 1 ชั่วโมง ตั้งแต่ 15.00–16.00 น. จำนวน 13 ชั่วโมง (20%) และการใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) ศึกษาจากเอกสาร 5 โมดูล ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) การสร้างทีมงาน (Team Building) และการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) เพื่อเตรียมและ ทบทวนเนื้อหาใน 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง (10%) รวมทั้งสิ้นเป็นระยะเวลา 84 ชั่วโมง ตั้งแต่วันที่ 19 พฤษภาคม–5 มิถุนายน 2562 ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยมีรายละเอียดดังตาราง 31

ตาราง 31 การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและการบูรณาการจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

วันที่	09.00 – 12.00 น.		13.00 – 15.00 น.	15.00 – 16.00 น.
1	ทบทวนเนื้อหาชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training)	09.00 – 12.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	ทบทวนเนื้อหาชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training)	-
2 - 13	การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Development Relationships) โดยใช้ภาวะผู้นำพลังร่วม		การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Development Relationships) โดยใช้ภาวะผู้นำพลังร่วม	การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) โดยใช้ภาวะผู้นำพลังร่วม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาการสะท้อนผล (Follow up and Feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) เป็นการติดตามเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการสะท้อนผล (Feedback) เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำหลังร่วมไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยพิจารณาจากปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และผลผลิต ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียนรวมถึงอุปสรรค ปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยการประชุม แลกเปลี่ยนและการสะท้อนการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน (AAR : After Action Review) ในวันที่ 8 มิถุนายน 2562 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านบรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 และผู้วิจัยได้ร่วมกับกลุ่มผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลเกี่ยวกับการนำ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ เป็นการประเมินผล เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการเสริมสร้าง ตามโปรแกรมโดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ซึ่งทำการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนที่อยู่ในศูนย์พัฒนาคุณภาพโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา
3. ผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษานำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมไปใช้และทำการประเมินภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยมีกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย 1) การประเมินความรู้ก่อนพัฒนา และหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) การประเมินระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาก่อนพัฒนาและหลังพัฒนา 3) การเปรียบเทียบการประเมินระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาก่อน พัฒนาและหลังพัฒนา 4) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความรู้ก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ ผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาโดยใช้แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วม รายละเอียดปรากฏดังตาราง 32

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ยและร้อยละของคะแนนก่อนพัฒนาและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คนที่	คะแนนก่อน การพัฒนา (50)	ร้อยละ	ระดับ ความรู้	คะแนนหลัง การพัฒนา (50)	ร้อยละ	ระดับ ความรู้
1	30	60.00	ปานกลาง	40	80.00	ดีมาก
2	35	70.00	ดี	42	84.00	ดีมาก
3	31	62.00	ปานกลาง	41	82.00	ดีมาก
4	37	74.00	ดี	41	82.00	ดีมาก
5	40	80.00	ดีมาก	46	92.00	ดีมาก
6	34	68.00	ปานกลาง	40	80.00	ดีมาก
7	36	72.00	ดี	45	90.00	ดีมาก
8	41	82.00	ดีมาก	47	94.00	ดีมาก
9	39	78.00	ดี	44	88.00	ดีมาก
10	35	70.00	ดี	43	86.00	ดีมาก
รวม	358	716	-	429	858	-
\bar{X}	35.80	71.60	-	42.90	85.80	-
S.D.	3.61	7.23	-	2.51	5.03	-
t	10.80*					
p	0.0000					

จากตาราง 32 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.80
จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 71.60 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.90
จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.80 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน
พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่าน
เกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน

2. การประเมินระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและ
หลังเข้ารับการพัฒนา ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนทำการประเมินระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของ
ตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา ปรากฏดังตาราง 33-39

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ
การพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลังร่วม
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.17	0.43	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด
2. ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.51	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด
3. ด้านการตัดสินใจร่วม	4.38	0.53	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด
4. ด้านการสร้างทีมงาน	4.24	0.58	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด
5. ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียน การเป็นผู้นำ	4.40	0.51	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	4.28	0.53	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 33 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน
โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจร่วม
ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างทีมงาน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ
ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่
ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไป
หาน้อย ได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการตัดสินใจร่วม
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการสร้างทีมงาน ตามลำดับ

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ
การพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม
1. มีการทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยม ของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์	4.40	0.52	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
2. ข้าพเจ้าร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการ สร้างวิสัยทัศน์	4.30	0.48	มาก	4.40	0.52	มาก
3. ข้าพเจ้ากระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์และมองปัญหาของ สถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	4.10	0.32	มาก	4.40	0.52	มาก
4. ข้าพเจ้าชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วน ได้เสียรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาได้ชัดเจน	4.30	0.48	มาก	4.20	0.42	มาก
5. ข้าพเจ้าจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และ สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.40	0.52	มาก	4.30	0.48	มาก
6. การจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็ม ใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	4.10	0.32	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
7. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.20	0.42	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด

ตาราง 34 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม
8. ข้าพเจ้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	4.10	0.32	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
9. ข้าพเจ้าได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ	4.00	0.00	มาก	4.00	0.00	มาก
10. การกำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	3.80	0.42	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.17	0.43	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 34 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์ ข้าพเจ้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ การกำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็มใจ

ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และข้อที่อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่
 ข้าพเจ้าร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนด
 ประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์ ข้าพเจ้ากระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมอง
 ปัญหาของสถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ข้าพเจ้าจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับ
 วิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง ข้าพเจ้าชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ
 ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน และข้าพเจ้าได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ครูและ
 บุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ
 การพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม
11. การตระหนักในความสำคัญ ยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา	4.50	0.53	มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
12. ข้าพเจ้าร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	4.20	0.42	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด
13. การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพ	4.10	0.32	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
14. การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะ และมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนา สถานศึกษา	4.30	0.48	มาก	4.20	0.63	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังรวม
15. ข้าพเจ้ากระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา	4.50	0.53	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
16. การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา	4.10	0.32	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
17. การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.30	0.48	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
18. ข้าพเจ้านำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.60	0.52	มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
19. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.80	0.63	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.27	0.51	มาก	4.62	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 35 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำพลังรวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้านำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การตระหนักในความสำคัญยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และข้าพเจ้ากระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา และข้อที่อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ข้าพเจ้าร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การพัฒนาการ

ปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา และข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การตระหนักในความสำคัญ ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ข้าพเจ้านำนวัตกรรมกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ข้าพเจ้าร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ข้าพเจ้ากระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา และข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ข้อที่อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา

ตาราง 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจร่วม

ด้านการตัดสินใจร่วม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม
20 ข้าพเจ้าให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ	4.00	0.00	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด
21. ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้ายอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย	4.20	0.63	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
22. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง	4.30	0.48	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด

ตาราง 36 (ต่อ)

ด้านการตัดสินใจร่วม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม
23. ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป	4.10	0.57	มาก	4.20	0.42	มาก
24. การกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล	4.70	0.48	มากที่สุด	4.00	0.00	มาก
25. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู ตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ	4.70	0.48	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
26. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน	4.20	0.42	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
27. ข้าพเจ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา	4.80	0.42	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
28. ข้าพเจ้านำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.40	0.52	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.38	0.53	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 36 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการตัดสินใจร่วมกันก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา การกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล และข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู

ตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ซึ่งอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้านำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้ายอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป และข้าพเจ้าให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ

ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการตัดสินใจร่วม หลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้ายอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย ข้าพเจ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ข้าพเจ้านำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ข้าพเจ้าให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู ตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน ข้อที่อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป และการกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล



ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ
การพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการสร้างทีม

ด้านการสร้างทีม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม
29. การมีส่วนร่วมในมีการกำหนด เป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากร ในสถานศึกษา	3.30	0.48	ปานกลาง	4.30	0.48	มาก
30. วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากร ในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและ สามารถอธิบายได้	4.00	0.00	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
31. ข้าพเจ้าคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มี ความสามารถในการปรับตัวและเข้า ใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.10	0.32	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
32. ในการปฏิบัติงานมีการกำหนด บทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับ งาน	4.10	0.32	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
33. ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความ รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของ ทีมงานร่วมกัน	4.20	0.42	มาก	4.20	0.42	มาก
34. ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มี ความสามารถในการสื่อสารและการ ประสานงาน	4.40		มาก	4.00	0.00	มาก
35. ข้าพเจ้าใช้กระบวนการสื่อสารสอง ทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครู และบุคลากร	4.40		มาก	4.00	0.00	มาก
36. ข้าพเจ้าสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพ ที่ดีของการสื่อสารภายในทีม	4.10		มาก	4.90	0.32	มากที่สุด

ตาราง 37 (ต่อ)

ด้านการสร้างทีม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังรวม
37. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน	4.50		มากที่สุด	4.40	0.52	มาก
38. ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบชนะ-ชนะ	4.50		มากที่สุด	4.90	0.32	มากที่สุด
39. ข้าพเจ้าสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน	4.00		มาก	4.30	0.48	มาก
40. ข้าพเจ้าประชุมหารือและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของทีม	4.00		มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
41. ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	4.40		มาก	4.40	0.52	มาก
42. ข้าพเจ้ามีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางของสมาชิกในทีม	4.60		มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
43. ข้าพเจ้าสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง	4.10		มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
44. ข้าพเจ้าให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน	4.90		มากที่สุด	4.00	0.00	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ด้านการสร้างทีม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม
45. ข้าพเจ้าทำการสะท้อนปัญหาอุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน	4.50		มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
46. ข้าพเจ้าสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน	3.70		ปานกลาง	4.60	0.52	มากที่สุด
โดยรวม	4.21	0.57	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 37 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างทีมก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาร่วมกัน ข้าพเจ้ามีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางของสมาชิกในทีม ข้าพเจ้าส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ และข้าพเจ้าทำการสะท้อนปัญหา อุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน ข้อที่อยู่ในระดับมาก 13 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน ข้าพเจ้าใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครูและบุคลากร ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน ข้าพเจ้าคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน ข้าพเจ้าสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของการสื่อสารภายในทีม ข้าพเจ้าสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้ ข้าพเจ้าสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน ข้าพเจ้าประชุมหารือและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของทีม ข้าพเจ้าสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ของทีมร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา

ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการสร้างทีมหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน ข้าพเจ้าสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ข้าพเจ้าทำการสะท้อนปัญหา อุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน ข้าพเจ้าสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของการสื่อสารภายในทีม ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ ข้าพเจ้ามีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางของสมาชิกในทีม ข้าพเจ้าสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้ และข้าพเจ้าประชุมหารือและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของทีม ข้อที่อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมในมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา ข้าพเจ้าสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน ข้าพเจ้าใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครูและบุคลากร และข้าพเจ้าให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน

พูน ปณ ติโต ชีเว

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับ
การพัฒนา จำแนกตามตัวชี้วัดด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ

ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม
47. ในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ข้าพเจ้าได้กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียน ให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการ ดำเนินกิจกรรม	4.50	0.53	มากที่สุด	4.30	0.48	มาก
48. ข้าพเจ้าได้มีการมอบอำนาจในการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษา รับผิดชอบตามลำดับชั้น	4.40	0.52	มาก	4.00	0.00	มาก
49. ข้าพเจ้าทบทวนการปฏิบัติงาน ร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม	4.80	0.42	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
50. ข้าพเจ้ามีทักษะการสังเกต บุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.80	0.42	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
51. ข้าพเจ้ามีการฝึกทักษะการ ปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป	4.30	0.48	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
52. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และสม่ำเสมอ	4.50	0.53	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
53. ข้าพเจ้าแสดงความรับผิดชอบเมื่อ งานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด	4.20	0.42	มาก	4.20	0.42	มาก
54. ข้าพเจ้าใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็น มิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความ เป็นอยู่	4.10	0.32	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด

ตาราง 38 (ต่อ)

ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำพลังรวม
55. ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศของความ เป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่ง ที่ตนเองคิด	4.20	0.42	มาก	4.10	0.57	มาก
56. ข้าพเจ้ายึดหลักการต่างฝ่ายต่าง ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.10	0.32	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
57. ข้าพเจ้าส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกัน ของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้ บรรลุผล	4.30	0.67	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด
58. ข้าพเจ้าส่งเสริมบุคลากรใน สถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศ การทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการ สร้างบรรยากาศในการแข่งขัน	4.50	0.53	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
59. ข้าพเจ้าสร้างระบบงานที่เอื้อต่อ สัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา	4.10	0.32	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
60. ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมของ สถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จ ร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาคือ ความสำเร็จของ “พวกเรา”	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.32	มากที่สุด
โดยรวม	4.40	0.51	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 38 แสดงให้เห็นว่าระดับภาวะผู้นำพลังรวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าพบทวน

การปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม ข้าพเจ้ามีทักษะ การสังเกตบุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ข้าพเจ้าสร้าง วัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของ สถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา” ในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ข้าพเจ้าได้กำหนด แลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ และข้าพเจ้าส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศ การทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน ข้อที่อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าได้มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรใน สถานศึกษารับผิดชอบตามลำดับชั้น ข้าพเจ้ามีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป ข้าพเจ้าส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้ บรรลุผล ข้าพเจ้าแสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศของ ความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด ข้าพเจ้าใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่ ข้าพเจ้ายึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการ ปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ใน สถานศึกษา

ระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการหมุนเวียนกันเป็น ผู้นำหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับ มากที่สุด 10 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าพเจ้าทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ ข้าพเจ้าส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่า การสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน ข้าพเจ้าส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อทำงานให้บรรลุผล ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา” ข้าพเจ้ามีทักษะ การสังเกตบุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ข้าพเจ้ายึดหลักการ ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธภาพที่ดี ต่อกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา ข้าพเจ้ามีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และข้าพเจ้าใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึง ชีวิตความเป็นอยู่ ข้อที่อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ในบางกิจกรรมของ สถานศึกษา ข้าพเจ้าได้กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนิน กิจกรรม ข้าพเจ้าแสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศของ

ความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด และข้าพเจ้าได้มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบตามลำดับขั้น

3. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารโรงเรียนทำการประเมินระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังเข้ารับการพัฒนา แล้วนำมาเปรียบเทียบรายด้านปรากฏดังตาราง 39

ตาราง 39 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนาและหลังเข้ารับการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม	ก่อนการพัฒนา		หลังการพัฒนา		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.17	0.43	4.55	0.50	10.39	.0002*
2. ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.27	0.51	4.62	0.51		
3. ด้านการตัดสินใจร่วม	4.38	0.53	4.67	0.47		
4. ด้านการสร้างทีม	4.24	0.58	4.53	0.50		
5. ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ	4.40	0.51	4.61	0.50		
โดยรวม	4.28	0.53	4.59	0.50		

* P มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 39 แสดงหลังได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีผลการพัฒนา 5 ประการ คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการตัดสินใจร่วม 4) ด้านการสร้างทีม และ 5) ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มผู้ประเมินทำการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ 1) กลุ่มประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงาน

ของผู้เข้ารับการพัฒนา และ 3) กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับพัฒนาร่วมกันประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ปรากฏดังตาราง 40-44

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่ ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกตามองค์ประกอบหลัก

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนา เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลัง ร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)	3.94	0.69	มาก	4.12	0.63	มาก	4.12	0.44	มาก
ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)	4.04	0.64	มาก	4.10	0.68	มาก	4.24	0.66	มาก
ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)	4.58	0.50	มากที่สุด	4.54	0.50	มากที่สุด	4.60	0.57	มากที่สุด
ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)	4.38	0.73	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด	4.32	0.79	มาก
โดยรวม	4.24	0.66	มาก	4.33	0.65	มาก	4.32	0.65	มาก

จากตาราง 40 พบว่า การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบหลัก โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) และระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับ

จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับผลลัพธ์ (Results ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) Evaluation) ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) และระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

3. กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) และระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับปฏิกิริยาเป็นรายข้อ

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)									
1. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน	3.80	0.63	มาก	4.20	0.63	มาก	3.90	0.32	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	3.70	0.48	มาก	3.90	0.32	มาก	4.30	0.48	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน	3.80	0.63	มาก	4.20	0.63	มาก	3.90	0.32	มาก

ตาราง 41 (ต่อ)

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
4. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่ง พัฒนาบุคลากรให้ใช้ ภาวะผู้นำพลังร่วมใน การปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด	4.30	0.67	มาก	4.00	0.82	มาก	4.30	0.48	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนและ บุคลากรในโรงเรียนมี ความพึงพอใจในการ ทำงานร่วมกันแบบพลัง ร่วม	4.10	0.32	มาก	4.30	0.67	มาก	4.20	0.42	มาก
โดยรวม	3.94	0.59	มาก	4.12	0.63	มาก	4.12	0.44	มาก

จากตาราง 41 การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามการประเมินด้านระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม ผู้บริหารโรงเรียน

ให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ตามลำดับ

3. กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน ตามลำดับ

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับการเรียนรู้เป็นรายข้อ

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)									
6. ผู้บริหารโรงเรียนมี ความรู้ ความเข้าใจและ มีทักษะเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น	4.50	0.53	มากที่สุด	4.30	0.48	มาก	4.40	0.52	มาก
7. ผู้บริหารโรงเรียนมี ทักษะภาวะผู้นำด้านการ นำร่วมสูงขึ้น	3.90	0.88	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 42 (ต่อ)

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
8. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ ทักษะใหม่ๆ ในการ ปฏิบัติงาน มี ความสามารถในการ สอนงานและมอบหมาย งานดีขึ้น	4.10	0.57	มาก	4.00	0.67	มาก	4.00	0.00	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับบุคลากรในโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง	4.00	0.47	มาก	3.80	0.63	มาก	3.60	0.84	มาก
10. ผู้บริหารโรงเรียนนำ ความรู้ภาวะผู้นำพลัง ร่วมไปประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาบุคลากรได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.70	0.48	มาก	3.80	0.63	มาก	4.20	0.42	มาก
โดยรวม	4.04	0.64	มาก	4.10	0.68	มาก	4.24	0.66	มาก

จากตาราง 42 การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามการประเมินด้านระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำ

ร่วมสูงขึ้น และผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

3. กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น และผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง



ตาราง 43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับพฤติกรรมเป็นรายชื่อ

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)									
11. ผู้บริหารโรงเรียนนำ ทักษะภาวะผู้นำพลัง ร่วมไปใช้ในการสร้าง ความร่วมมือของ บุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.52	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด	4.20	0.63	มาก
12. ผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนการ ทำงานแบบพลังร่วมจน ส่งผลให้การปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.30	0.48	มาก	4.20	0.42	มาก	4.50	0.53	มาก
13. ผู้บริหารโรงเรียน จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อ การทำงานแบบพลังร่วม ในโรงเรียนได้อย่าง เหมาะสม	4.40	0.52	มาก	4.20	0.42	มาก	4.30	0.67	มาก

ตาราง 43 (ต่อ)

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
14. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถปรับวิธีการ ทำงานแบบพลังร่วมให้ เข้ากับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง เหมาะสม	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
15. ผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริมและมุ่งสร้างเจต คติ ทศนคติและ วัฒนธรรมที่ดีของ บุคลากรในการทำงาน แบบพลังร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.04	0.64	มาก	4.10	0.68	มาก	4.24	0.66	มาก

จากตาราง 43 การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามการประเมินด้านระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)

1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วม ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบพลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทักษะคิดและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วมผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบพลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ

3. กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทักษะคิดและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วม ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบพลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ



ตาราง 44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่
ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย จำแนกการประเมินตามระดับผลลัพธ์เป็นรายชื่อ

การประเมินติดตามผล หลังการพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำพลังร่วม	ประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน								
	ประธาน กก.สถานศึกษา			เพื่อนร่วมงาน			ผู้ได้บังคับบัญชา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะ ผู้นำพลัง ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ พลังร่วม
ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)									
16. การทำงานแบบพลัง ร่วมช่วยลดปัญหาและ ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.30	0.48	ปานกลาง	3.70	0.48	มาก	3.50	0.53	ปานกลาง
17. การทำงานแบบพลัง ร่วมช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.40	0.52	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	4.50	0.53	มาก
18. การทำงานแบบพลัง ร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากร ต่างๆ ในโรงเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.42	มาก	4.50	0.71	มาก	3.60	0.70	มาก
19. การทำงานแบบพลัง ร่วมก่อให้เกิดการ ยอมรับและความพึง พอใจต่อผู้รับบริการและ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
20. การทำงานแบบพลัง ร่วมก่อให้เกิดการพัฒนา ทักษะและสมรรถนะใน การปฏิบัติงานร่วมกันให้ ประสบความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.38	0.73	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด	4.32	0.79	มาก

จากตาราง 44 การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามการประเมินด้านระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)

1. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตามลำดับ

2.3 ผลการประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ปรากฏดังตาราง 45

ตาราง 45 แสดงผลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้าง
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน		\bar{X}	S.D.	ระดับความ พึงพอใจ
ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา				
1	การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้ พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม	5.00	0.00	มากที่สุด
2	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการ พัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด
3	ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	4.70	0.48	มากที่สุด
ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม				
4	โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความชัดเจน	3.70	0.48	มาก
5	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีความเหมาะสม	4.00	0.00	มาก
6	รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจนและ เหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
7	กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมมี ความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
8	สื่อ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินมีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติจริง				
9	การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้อย่างจริงใน การสร้างพลังร่วมในโรงเรียน	4.60	0.52	มากที่สุด

ตาราง 45 (ต่อ)

รายการประเมิน		\bar{X}	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
10	ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างพลังร่วมกับคณะครูในโรงเรียน	4.80	0.42	มากที่สุด
ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา				
11	การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม	4.80	0.42	มากที่สุด
12	การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม		4.72	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 45 ระดับความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน สื่อ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินมีความเหมาะสม การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างพลังร่วมกับคณะครูในโรงเรียน การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และการนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน ข้อที่มีระดับความพึงพอใจมาก จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความเหมาะสม และโครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความชัดเจน ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น

สรุปผล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจร่วม องค์ประกอบที่ 4 การสร้างทีมงาน และองค์ประกอบที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ จำนวน 17 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Formulating Shared Vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Articulating Shared Vision) และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (Implementing Shared Vision)

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformation) มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และ 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ทางเลือก (Alternatives) 2) สารสนเทศ (Information) และ 3) เป้าหมาย (Goals)

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างทีมงาน (Team Building) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การก่อตั้งทีม (Forming) 2) การรวมทีม (Storming) 3) การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) 4) การปฏิบัติงาน (Performing) และ 5) การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic)

องค์ประกอบที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader Exchange) มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practice) 2) ความไว้วางใจ (Trust) และ 3) วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Culture Working)

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ การสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

2.2 ดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงตามลำดับจากค่า
PNI_{modified} มากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการตัดสินใจร่วม และด้านการสร้างทีมงาน

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำการยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้จากการนำผลการวิเคราะห์ยืนยันวิธีการสร้างเสริมภาวะผู้นำพลัง
ร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและเกิดความ
เข้าใจตรงกันมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สรุปว่าใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนา
ทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique)
ในภาพรวมของกระบวนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา
(Pre-enhance Development) พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม คือ การเรียนรู้แบบ
ผู้ใหญ่ (Adult Learning) และการใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม (Program Toolkit
Activities) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development)
และการเสริมสร้างประสบการณ์ พบว่า วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม คือ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
(Adult Learning) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
(Program Toolkit Activities) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study) และการศึกษาดูงาน
(Field Trip) ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) พบว่า วิธีการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม คือ การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study) การใช้ชุดกิจกรรมสร้าง
ภาวะผู้นำพลังร่วม (Program Toolkit Activities) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
(On The Job Training) ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up
and Feedback) ใช้การทดสอบและประเมินผล

โดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20
: 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ในกระบวนการพัฒนา
เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา
(Pre-enhance Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 20 (42 ชั่วโมง) ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้ม
ของโปรแกรม (Intensive Development) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 10 (26 ชั่วโมง) และขั้นที่ 3
การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) ใช้ระยะเวลาร้อยละ 70 (84 ชั่วโมง)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้นและทำการยืนยันโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้จากการนำผลการวิเคราะห์ที่ยืนยัน โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและเกิดความเข้าใจตรงกันมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สรุปว่ามีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 การสร้างทีม และโมดูล 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ส่วนที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรมและการเสริมสร้างประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล ส่วนที่ 4 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม และส่วนที่ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน (160 ชั่วโมง) รูปแบบและวิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะตามภาวะผู้นำพลังร่วมไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลต่อประสิทธิผลของงานและพัฒนาตนเอง ต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (42 ชั่วโมง) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง และการสืบค้น โดยใช้ชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ได้แก่ การฝึกอบรมเข้ม (2 วัน) มีการประเมินก่อนพัฒนาด้วยแบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม และการทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม โมดูล 5 โมดูล และชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 26 ชั่วโมง แบ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 18 ชั่วโมง และการเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานหรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ (OBEC AWARDS) ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation) เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนา

เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน จำนวน 84 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำหลังร่วม แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม และแบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจโปรแกรม

4. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนทดสอบความรู้ก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.80 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 71.60 และมีคะแนนหลังพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.90 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.80 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่า คะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน

4.2 ผลประเมินเพื่อวัดระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนประเมินตนเองก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และหลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบหลักโดยรวม และรายด้าน ดังนี้

1) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) และระดับปฏิภิริยา (Reaction Evaluation)

2) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) Evaluation) ระดับปฏิภิริยา (Reaction Evaluation) และระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

3) กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากและระดับ

มากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) และระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นที่สำคัญน่าสนใจนำมาอภิปรายตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มาโดยผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม จากนั้นนำไปจัดการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ร่วมกันประเมินเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วม ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมมากที่สุดกับบริบทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมีส่วนร่วมขององค์ประกอบที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจร่วม องค์ประกอบที่ 4 การสร้างทีมงาน และองค์ประกอบที่ 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ และตัวชี้วัด จำนวน 17 ตัวชี้วัด ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมายและองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วมไว้เหมือนกันและแตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหา ทักษะคติ มุมมองและสถานการณ์ โดยแนวคิดของนักการศึกษาที่เห็นสอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ เช่น Kellogg Foundation (2007) ได้เสนอของภาวะผู้นำพลังร่วมในเอกสารชื่อ “The Collective Leadership Framework : A Workbook for Cultivating and Sustaining Community Change” ซึ่งสรุปเป็นองค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรู้จักบริบทกลุ่มของตนเอง (Know Community) 2) สร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Build a Strong Team) 3) รู้เป้าหมายชีวิตและพัฒนาตนเอง (Develop the Individual) 4) ลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลง (Make the Change) ซึ่งสอดคล้องกับ Tamara and others (2011) จาก University of Oklahoma ได้เสนอแนวคิดจากเอกสาร “A Framework for Understanding Collective Leadership : The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks”

ซึ่งได้เสนอแนะไว้ว่าวิธีการที่โดดเด่นในการเป็นผู้นำ ผลการวิจัยสันนิษฐานว่าทุกแง่มุมของบทบาทความเป็นผู้นำภายในทีมจะเป็นตัวเป็นตนโดยบุคคลเพียงคนเดียว แต่ในโลกแห่งความจริงจะไม่ค่อยมีกรณีนี้ แต่หลายคนภายในทีมอาจทำหน้าที่เป็นผู้นำทั้งในขีดความสามารถที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และได้สรุปว่า ผู้นำแบบสร้างพลังร่วมที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การกำหนดปัญหา (Problem Setting) 3) การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ (Leader/Team Exchange) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 5) บรรยากาศของกลุ่ม (Team Affective Climate) เช่นเดียวกับ Petra Kuenkel and Kristiane Schaefer (2016) ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง เชื่อมทิศ : อะไรคือภาวะผู้นำพลังร่วมที่เขาได้พัฒนาจาก 20 ปี ของการปฏิบัติในการจัดการที่ซับซ้อนหลายฝ่าย โดยผู้บริหารขององค์การเพื่อความยั่งยืน ได้เสนอของภาวะผู้นำพลังร่วม ไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเปลี่ยนแปลง (Future Possibilities) 2) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) 3) นวัตกรรม (Innovation) 4) การหมุนเวียนความสัมพันธ์ในผู้นำ (Rotating and Humanity) 5) ปัญญารวมหมู่ (Collective Intelligence) 6) สร้างพลังรวมมากกว่าการแยกส่วนกันทำ (Wholeness) และยังสอดคล้องกับ Douglas and Emily Truelove (2011) ได้ศึกษาในกลุ่มของ บริษัทที่ประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจมีดมนและช่วงมีความเจริญรุ่งเรือง และค้นพบว่า 7 องค์ประกอบสำคัญในการสร้างพลังร่วมขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Targets and Milestones) 3) การตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision Making) 4) กลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญ (Strategic and Operational Priorities) 5) ความผูกพันในองค์การ (Brand Promise) 6) ค่านิยมหลัก (Core Values) 7) พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors) ในส่วนของประเทศไทยเองยังไม่มีนักวิชาการศึกษาที่กล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำพลังร่วมที่แพร่หลายนัก แต่ยังสามารถสรุปแนวความคิดในเรื่องนี้ได้จากชาติรี เจริญศิริ (2559) ได้กล่าวไว้ในนวัตกรรมทางสังคมซึ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อสุขภาพ โดยกระบวนการจัดการเรื่องสุขภาพ ชุมชนต้องร่วมกันสร้างตามแนวทางภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ได้แก่ 1) การรู้จักบริบทกลุ่มของตนเอง (Know Community) 2) สร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Build a Strong Team) 3) รู้เป้าหมายชีวิตและพัฒนาตนเอง (Develop the Individual) 4) ลงมือสร้างความเปลี่ยนแปลง (Make the Change) ซึ่งสอดคล้องกับ อริศรา เล็กสรรเสริญ และพสนัน นิมิตไชยพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการขับเคลื่อนสังคมด้วยภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่แก่องค์กรที่ดำเนินการด้านการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ โดยสรุปผู้นำแบบสร้างพลังร่วมที่มีความเหมาะสมและจำเป็นต่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้เป็น 16 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ร่วมกัน การกระจายภาวะผู้นำลงสู่ทีมโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนรวมใน

กิจกรรมของทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารสองทางภายในทีม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม การเพิ่มศักยภาพของตนเองและสมาชิกในทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความเชี่ยวชาญและข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (ภายใน) การสร้างและใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (ภายนอก) เช่น เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ภาควิชาต่าง ๆ ประชาชน เป็นต้น การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการดึงศักยภาพของสมาชิกในทีมมาใช้ได้สูงสุด การศึกษาความเสี่ยง การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในทีม การบริหารจัดการแบบไม่เป็นทางการ การตัดสินใจร่วมกันภายใต้บรรยากาศของประชาธิปไตย การสร้างความเสมอภาคในทีม และการเป็นผู้นำที่โปร่งใสและผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเมื่อหลอมรวมกันแล้วนำมาสังเคราะห์จึงทำให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามผลการวิจัยข้างต้น

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก และการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารยังขาดการแสวงหาความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ยังขาดความสามารถในการดำเนินงานการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ และยังขาดการยอมรับนับถือจากคนในองค์กร ซึ่งในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ขาดการกำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม ผู้บริหารขาดการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบตามลำดับขั้น ผู้บริหารขาดทักษะการสังเกตลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงขาดการสร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (2007) ได้ให้แนวคิดของผู้นำยุคใหม่ที่ยังต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต นอกจากนั้นจากสภาพปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นี้ การทำงานที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมด้วย อีกทั้งกลยุทธ์ ตัวแบบ เทคนิค วิธีการ ทักษะ และการปฏิบัติอาจไม่ช่วยทำให้เกิดประโยชน์ หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหากองค์การยังบริหารจัดการคนทำงานตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมเข้มงวดและบดบังศักยภาพของมนุษย์ไว้ สิ่งนี้ถือเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ต่างๆแล้ว ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งระบบ นั่นคือ การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์การ (Organizational Effectiveness) ขณะเดียวกันควรมีการฟื้นฟูและพัฒนาความสามารถของสมาชิกในองค์การเพื่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร (Individual Effectiveness) (Certo and Certo, 2006) สอดคล้องกับแนวคิดของ Spillane (2006) ได้กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการกระจายอำนาจสู่องค์กรของตนเอง มีการกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่นด้วย เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผล การวางแผนทางในการพัฒนาในเรื่องของผู้นำที่ควรมีลักษณะที่มีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกล ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการกระจายอำนาจสู่องค์กรของตนเอง มีการกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่นด้วย การเร่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาในเชิงคุณภาพ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารให้้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และทักษะที่เหมาะสมจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างรื้อฟื้นการใช้วิธีการหรือทฤษฎีต่าง ๆ นั้นอาจไม่เกิดประโยชน์ ถ้าผู้นำไม่มีความเข้าใจในตนเองหรือผู้อื่น โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจต่อองค์กร ความต้องการจำเป็นของผู้ตาม ในที่สุดผู้นำอาจไม่มีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับผู้ตามที่เป็นส่วนช่วยสร้างอนาคตขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Greenleaf (2002) ได้กล่าวถึงปัญหาของ “วิกฤติภาวะผู้นำ” ที่สถาบันทางการศึกษากำลังประสบอยู่ ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย รวมไปถึงองค์กร สถาบันต่าง ๆ ที่ล้มเหลวในการสร้างเยาวชนให้มีบทบาทภาวะผู้นำในสังคม ดังนั้นการมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นต่อมนุษย์ในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งส่งผลต่อสังคมให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำจึงเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้คำแนะนำจากผู้นำจะเป็นการกำหนดแนวทางสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจ การเมือง และระบบองค์กรทั้งหมด การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมหรือขาดภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ตามขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความเจริญขององค์กรได้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลั้งร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การหมั่นเวียนกันเป็นผู้นำ การสร้างทีมงาน การตัดสินใจร่วม การเปลี่ยนแปลง และการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศ ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีจินตนาการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมาก รองลงมา คือด้านการมีความยืดหยุ่นและด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้ายคือด้านการมีความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านการมีจินตนาการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีความไว้วางใจอยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิษฐุณีฯ ทองสุข (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความจงรักภักดี ด้านความรับผิดชอบ ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านการสะท้อนความคิดตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความจงรักภักดี และด้านการสะท้อนความคิด

2.2 ผลการศึกษาดัชนีความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีค่า 0.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ เรียงตามลำดับจากค่า $PNI_{modified}$ มากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการตัดสินใจร่วม และด้านการสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ปรับปรุงแก้ไขและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมในองค์กรที่ชัดเจน ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของเชษฐา คำคล้อง (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ลำดับแรกมีค่าเท่ากับ 2 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านหลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และด้านคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนลำดับต่อมา คือ ด้านทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากผลการวิจัยทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อนำพาองค์กรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ที่อธิบายถึงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารว่าจะมีจุดมุ่งหมายขององค์การโดยส่วนรวม คือ เป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากรสอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุด และจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงานเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้ทราบทิศทาง และแนวทางการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ Carrell, Kuzmits and Elbert (1992) ที่ได้อธิบายถึงการวางแผนการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล 2) การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดง บทบาทสมมติ เกมการบริหาร 3) การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม

การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) คู่มือการใช้โปรแกรม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 การสร้างทีม และโมดูล 5 การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ ส่วนที่ 3 เป็นเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม ส่วนที่ 4 เจาะลึก ความสำเร็จการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน (160 ชั่วโมง) รูปแบบและวิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะตามภาวะผู้นำพลังร่วมไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลต่อประสิทธิผลของงานและพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (42 ชั่วโมง) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง และการสืบค้น โดยใช้ชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม ได้แก่ การฝึกอบรมเข้ม (2 วัน) มีการประเมินก่อนพัฒนาด้วยแบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม และการทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม โมดูล 5 โมดูล และชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม ระยะเวลาฝึกอบรมเข้มของโปรแกรม จำนวน 26 ชั่วโมง แบ่งเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 18 ชั่วโมง และการเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานหรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ (OBEC AWARDS) ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation)

เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในระยะเวลาที่ 1 และ ระยะเวลาที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน จำนวน 84 ชั่วโมง ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง โดยใช้แบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วมแบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม และแบบวัดความพึงพอใจโปรแกรม โดยรูปแบบและวิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะตามภาวะผู้นำพลังร่วมไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลต่อประสิทธิผลของงานและการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของ Dubrin (2007) กล่าวถึงโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่ และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ และ Oracle Corporation (2012) ได้นำเสนอ 7 ขั้นตอน การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Havard Business school (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำงานบริหารทั่วไป เน้นบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ (Module) 5 Modules คือ Module 1 สร้างทักษะพื้นฐาน (Building Foundation Skills) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในและนอก หน่วยงาน ระยะเวลา 4 สัปดาห์ ใช้เวลาประมาณ 3-6 ชั่วโมง เป็นการเตรียมความพร้อมในทักษะพื้นฐาน Modules 2 เพิ่มทักษะการวินิจฉัย (Sharpening Diagnosis Skills) ใช้เวลา 4 สัปดาห์ เน้นการเรียนรู้เพื่อเข้าใจงานให้ลึกซึ้ง Module 3 ประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying the Knowing) ในหน่วยงาน ใช้เวลา 5 สัปดาห์ เน้นการประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ (Knowledge on Action) Module 4 ภาวะผู้นำมุ่งการปฏิบัติ (Action-oriented Leadership) ใช้เวลาในหน่วยงาน 3 สัปดาห์ จากผลการประยุกต์ใช้ความรู้ใน Module 3 เพื่อสะท้อนผลและตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง Module 5 ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Implementation and on going Learning) ในหน่วยงาน เพื่อดูผลกระทบเชิงบวกและเริ่มเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ด้วยการสร้างเครือข่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ พันนึก (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทางเงื่อนไขตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการนำโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของชนิสรา ฮวดศรี (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 รายละเอียดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคสนาม และส่วนที่ 4 แนวทาง เงื่อนไข ตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม และ 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของเชษฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) บทนำ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กิจกรรม 5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล และ 2) โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ โดยเนื้อหาสาระของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 หลักการของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โมดูล 2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และโมดูล 3 ทักษะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยแต่ละโมดูลประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 ความรู้เบื้องต้น ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติกิจกรรม ส่วนที่ 4 สรุปทบทวน และส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล 4) กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม มีรูปแบบและวิธีการพัฒนาใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อสามารถสร้างองค์ความรู้ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) โดยวิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาการเรียนรู้อ มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and

Training) ส่วนที่ 2 การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) และ ส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Challenge Assignments) และ 5) การวัดและประเมินผล

โปรแกรม การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร สำเรียงจิตต์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจง องค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 4 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบพลังด้านความไว้วางใจและความผูกพัน โมดูลที่ 2 กระบวนการทัศน์การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 3 ทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง การจัดการ ความเสี่ยงและการจัดการความขัดแย้ง โมดูลที่ 4 การประเมินและสะท้อนผลภาวะผู้นำพลังร่วม นำไปสู่การปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีรายละเอียดการดำเนินการ ตามโมดูลและเอกสารประกอบโมดูล ส่วนที่ 3 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของ โปรแกรม ได้แก่ แบบวัดระดับภาวะผู้นำแบบรวมพลังและแบบวัดความพึงพอใจในการใช้โปรแกรม และส่วนที่ 4 เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ ระยะเวลาการพัฒนา 12 สัปดาห์ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาที่นำมาใช้ ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) ปฐมนิเทศ 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การสืบค้น 4) การศึกษาเป็นกลุ่ม 5) การฝึกอบรมเข้ม และ 6) การปฏิบัติจริง และในการดำเนินการพัฒนา ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การประเมินและสะท้อนผลสู่การปฏิบัติ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการ พัฒนา และคู่มือโปรแกรม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนที่ 3 เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพ โปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังไปใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง ทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างทักษะ ภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบ ทั้งหมด 7 ด้าน คือ 1) หลักการ ของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมายของโปรแกรม 4) ทฤษฎีการ 5) เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 ชุดกิจกรรมพัฒนา คือ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : การก่อตั้งทีม (Forming) ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมาย

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การคัดเลือกสมาชิก 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การรวมทีม (Storming) ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทีม 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : การสร้างบรรทัดฐานของทีม (Norming) ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีความไว้วางใจ 4) การมีความเหนียวแน่นในทีม ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : การปฏิบัติงานของทีม (Performing) ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม 2) การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การคิดสร้างสรรค์ 4) การมีส่วนร่วม 5) การสร้างบรรยากาศที่ดี 6) การตัดสินใจของทีม 7) การแก้ปัญหาของทีม ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 (Toolkit Activity 5) : การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic) ประกอบด้วย 1) กระบวนการทำงานของทีม 2) การเรียนรู้ของทีม ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 240 ชั่วโมง หรือ 40 วัน

4. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 35.80

จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 71.60 และมีคะแนนหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ย 42.90 จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 85.80 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนพบว่า คะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเองเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำของหน่วยงานที่จะต้องแสดงบทบาทในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนามตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในครั้งนี้มีความตั้งใจในการเข้าร่วมการพัฒนาด้วยตนเอง จึงเป็นส่วนสำคัญในการมีแรงผลักดันในการต้องการได้รับการพัฒนา ซึ่งเชื่อว่าการพัฒนา (Development) คือ การทำให้ดีขึ้น หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Change for The Better) ซึ่งน่าจะเป็นหนึ่งในบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนในการหาความรู้เพิ่มเติม ในการช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนา จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีผลคะแนนการทดสอบหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนก่อนพัฒนาเฉลี่ย 17.73 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนนหลังการพัฒนาเฉลี่ย 26.00 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาและผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของประภาพร สำเรียงจิตต์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 11.57 จากคะแนนเต็ม 20 คิดเป็นร้อยละ 62.50 และมีคะแนนหลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 15.30 จากคะแนนเต็ม 20 คิดเป็นร้อยละ 76.50 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนามีค่าเฉลี่ย 13.00 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 43.31 และมีคะแนนหลังพัฒนามีค่าเฉลี่ย 24.60 จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 82.00 โดยเมื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนน พบว่าคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน

4.2 ผลการวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและก่อนพัฒนา พบว่า ระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะหลังพัฒนามีระดับภาวะผู้นำพลังร่วมสูงกว่าก่อนพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ ภารพบ (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ภาพรวมพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นทุกครั้งที่มีการอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของวิมล จันทร์แก้ว (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะติดตามผลสูงกว่าหลังการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เซซฐา คำคล่อง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและการประเมิน โดยบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มบริหาร วิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบการประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา พบว่า การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหลังการพัฒนาสูงกว่า ก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญช่วย สายราม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผลการประเมินระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงาน ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) กลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและกลุ่มผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการพัฒนา ให้ความคิดเห็นในการประเมินระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เพิ่มสูงมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนใหญ่ผ่านการเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาเป็นระยะเวลาอัน อาจละเลยและปฏิบัติงานตามที่เคยปฏิบัติอย่างเคยชิน โดยไม่สนใจที่จะใช้หลักการหรือทฤษฎีของการบริหารงานศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานกับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อได้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงได้ทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก และยังได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานโรงเรียนเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมมือกับครูในโรงเรียน และประธาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับวิทยา จันทรศิริ (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา ประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะหลัก ก่อนเข้ารับการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากและหลังการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักสูงกว่า ก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและ ระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผลสูง กว่าระยะหลังพัฒนาและสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิสรา ฮวดศรี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้สอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสอนงานสูงกว่าก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้อง กับงานวิจัยของจรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชา ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรณีผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และประเมินโดยบุคคล อื่น ๆ ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนและหลังการพัฒนาโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หลังการฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ งานวิจัยของธเนศ คิธรุ่งเรือง (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาและประเมินผลการใช้โปรแกรม ประยุกต์สำหรับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประเมินผลการใช้ โปรแกรม โดยรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการใช้โปรแกรมประยุกต์อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยา จันทรศิริ (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะ หลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อ หลักสูตร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิมาน วรรณคำ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน พบว่า ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสาย สนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรโดยรวมและ

รายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิทย์ ยอดสละ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของเชษฐา คำคลอง (2557) ได้ทำวิจัยเรื่อง ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของประภาพร สำเรียงจิตต์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับความความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตนเอง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผลการประเมินระดับความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนา ปะกิกา (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของจรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกรวมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรที่ผู้วิจัยได้พัฒนาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยที่พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นต้องได้รับพัฒนาของภาวะผู้นำพลังร่วมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ การหมุนเวียนกันเป็นผู้นำ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าร่วมโปรแกรมต้องมีความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์การ สามารถจัดสรรเวลา ในการเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาแต่ละรูปแบบอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนั้นรูปแบบและวิธีการพัฒนา พัฒนาตนเองหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษาด้วยตนเอง การสืบค้น การศึกษา เป็นกลุ่ม การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานและการพัฒนางานจาก ประสบการณ์ เป็นต้น

1.1.2 ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาควรนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลายมาบูรณาการในการพัฒนา ได้แก่ รูปแบบ การจัดทำเอกสารคู่มือประกอบการพัฒนา รูปแบบการปฐมนิเทศ รูปแบบการศึกษาด้วยตนเอง รูปแบบการสืบค้น รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม รูปแบบการฝึกอบรมเข้ม รูปแบบการศึกษาดูงาน การปฏิบัติจริง รูปแบบการมีส่วนร่วมในการสังเกตและประเมินปฏิบัติการ รูปแบบการมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการเป็นที่เลี้ยง รูปแบบการพัฒนาในงาน เป็นต้น ไม่ควรใช้เพียง รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการพัฒนา

1.1.3 ในการประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรเพิ่มผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้ประเมินร่วมด้วย

1.2 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในส่วนของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าน้อยที่สุด คือ การสร้างทีมงาน และข้อ คำถามที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดความสำเร็จร่วมกัน ของทีม และวัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและสามารถ อธิบายได้ ดังนั้นในการที่จะใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม ต้องบูรณาการภาวะผู้นำพลังร่วมกับการปฏิบัติงานจริงของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าร่วม
โปรแกรม จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.2.1 ในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
ผู้บริหารในสังกัด เพื่อการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องตระหนักและ
เห็นความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมและบูรณาการสู่
การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และที่สำคัญคือการนำไปปฏิบัติในสถานศึกษา
โดยให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดความสำเร็จร่วมกันของทีม
อย่างจริงจัง

1.2.2 ผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำกับ ดูแล และติดตามผล
การพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อ
ผลการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อ
เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 การเลือกวิทยากรในการอบรมตามโปรแกรม ควรเลือกวิทยากรที่มีความรู้
ความสามารถหรือมีประสบการณ์ หรือมีความเชี่ยวชาญตามประเด็นในการอบรมการพัฒนา
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรม

1.2.4 ในการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาไปใช้ ควรศึกษาขั้นตอนรายละเอียดการดำเนินงานตามขั้นตอนของโปรแกรมที่กำหนด
ไว้ในทุกขั้นตอนตามลำดับ และวางแผนตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อความมีประสิทธิภาพของ
โปรแกรมการพัฒนา

1.3 สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
และประสบผลสำเร็จผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีทักษะอันจะส่งให้เกิดประสิทธิภาพในภาระ
งานนั้น ควรดำเนินการดังนี้

1.3.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำโปรแกรมพัฒนา
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด

1.3.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรสำหรับใช้ในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโปรแกรมและติดตามประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

1.3.3 สำนักพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยพัฒนาควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการดำรงตำแหน่ง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดอื่น และศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนต้นแบบ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในตำแหน่งอื่น เช่น ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาอื่น 38 ค.(2) ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวโมเดลเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในเชิงระบบและเชิงรูปแบบ เพื่อทำให้เห็นเป็นรูปธรรม สามารถพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราษฎ์. (2555). *ภาวะผู้นำ : แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา*. ขอนแก่น : ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กฤษดากร พลมณี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของ
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
ลัพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *มองฝันวันข้างหน้า วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2560*. กรุงเทพฯ :
ซัคเซสมิเดียม.
- ชนิษฐ์นิชา ทองสุข. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกลนคร.
- จงกลณี ชูติมาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิตติมา วรรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- จิราพร อมรไชย. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำของนักบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ฉันทนา วิสัยเลิศ. (2555). *เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://portal.in.th/chantana-wilailerd/pages/10677>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 มกราคม 2560].
- ชนิสรา ฮวดศรี. (2556). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้สอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชลาลัย นิมิบุตร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2555). *เรียนลัดการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.
- ชาติรี เจริญศิริ. (2559). *นวัตกรรมทางสังคมซึ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อสุขภาพ*. พิษณุโลก : สำนักงานหลักประกันสุขภาพ เขต 2.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ญาติภาค กัลปดี. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของครูประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2553). *การศึกษาความต้องการของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ดรุณี ชันขวา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดำรงค์ ศรีอร่าม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตวิญจ์ลักษณะ พวงนิล. (2555). *โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณรัตน์ ศิริภาพ. (2555). *อิทธิพลของพฤติกรรมครูด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและสุขภาวะของครูที่มีต่อสุขภาวะของนักเรียน : โมเดลการปรับและการส่งผ่านพระหฤศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ. (2559). *ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน*. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- ทิพวรรณ โอษะคลัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทิตนา แคมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธเนศ คิตรงเรือง. (2551). *การประกันคุณภาพในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). *หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่กลางการประกันภัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นภดล รมโพธิ์. (2554). *การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคม สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา ภาควิชาหลักสูตรการสอน เทคโนโลยีการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กเพรส.
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา*. นนทบุรี : SR printing.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย สายราม. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). *มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- ปกรณ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2557). *การพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคุณให้แข็งแกร่ง*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.entaining.net/article06_leadership.php. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มีนาคม 2561].
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประภาพร สำเร็จจิตต์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ประยูทธ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเวศ ะสี. (2557). ระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่. นครปฐม : ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธนิภา โสถธิพันธ์. (2558). นำร่วม ร่วมนำ ความหมายของการนำผ่านชีวิตและการงาน เล่ม 1. นครปฐม : โครงการผู้นำแห่งอนาคตคณะวิทยาการเรี ยนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรศิษฐ์ คำรอด. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พสนัน นิมิตไชยนนท์. (2549). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ด้วยการน าดตนเองของ. นิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 12(1), 129-141.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 4. พระนครศรีอยุธยา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พิมพ์พร พิมพ์เกาะ. (2557). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พิกา จันไทย. (2557). การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒน การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2554). เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิ่ง.

- เพ็ญพร ทองคำสุก. (2553). *ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ คชธา. (2543). *คู่มือการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารด้วยโปรแกรม Access*. กรุงเทพฯ : ต้นอ่อนแถมมี.
- ไพศาล แสนยศบุญเรือง. (2549). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ระวีวรรณ วุฒิประสิทธิ์. (2554). *กระบวนการคิดและตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ (Leadership) ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน*. ของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ลลิตา ชาเรืองเดช. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2560). *บันทึกคนไร้กรอบ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://myifew.com/tag/collective-leadership/>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560].
- วรภรณ์ ตระกูลสวัสดิ์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วัฒนา ปะกิกา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วัลลีพันธ์ ปาทาน. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- วิทยา จันท์ศิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิทยา วิจิตร. (2557). *70 : 20 : 10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 เมษายน 2561].
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *แนวคิดการปฏิรูปการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://witayakoronclub.wordpress.com/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 19 เมษายน 2561].
- วิมล จันท์แก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิมาน วรณค้ำ. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนันทาทิศร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ :

ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.

กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.

วีระ ประเสริฐศิลป์. (2547). เอกสารการเรียนรู้เล่ม 1 ชุดวิชาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ศักดิ์ดา คำโส. (2557). การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะ

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สังกร รักชูชื่น. (2556). กลยุทธ์สู่เป้าหมายความสำเร็จ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.gotoknow.org/planet/sritan-1-0/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 13 มกราคม 2560].

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 13 มกราคม 2560].

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2560). การประชุมทางวิชาการประจำปี

18th HA National Forum Inner Power, Together We Can” วันที่ 14 – 16 มีนาคม

2560. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.facebook.com/HATHAILAND>

fanpage/posts/1756191501366121/. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 13 กันยายน 2560].

สมคิด บางโม. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.

สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

สมิต อาบสุวรรณ. (2556). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สัมพันธ์ รัตน์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล และอุสา สุทธิสาคร. (2558). *รายงานการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดคิดรวมหมู่ของผู้นำชุมชนที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายภาคประชาชนในการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด พื้นที่กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2540). *วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์การพิมพ์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุนทร อนันตพันธ์. (2553). *การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลปริก อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุภาวดี จิตศิริตันกุล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ
นายกเทศมนตรี กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา*. วิทยานิพนธ์
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการ
ปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริยน ชาธรรมมา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายคุณโจ
อำเภอท่าคันโท สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
และพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิชม. (2548). *กลยุทธ์ทางเลือกเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมและสมรรถภาพการวิจัยและ
ประเมินของครุมืออาชีพในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียน
ฐานความรู้ : การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์*. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*,
18(2),193-211.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนาารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมใน
การทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวง
มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อริศรา เล็กสรรเสริญ และพชชนัน นิรมิตไชยอนนท์. (2559). *โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อ
พัฒนาการขับเคลื่อนสังคมด้วยภาวะการนำกระบวนทัศน์ใหม่แก่องค์กรที่ดำเนินการด้าน
การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.

- อัมพิกา ศิริสุวรรณ. (2559). *Collective Leadership การบริหารเชิงเครือข่าย*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q3/2006september21p6.htm>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 ธันวาคม 2559].
- อำนาจ ธีระวินช. (2553). *การจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : บอส แพคเกจจิ่ง.
- อารีญา จำนงค์ยา. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อุ๋นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษาระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- Achua, C.F. and R.N. Lussier. (2013). *Effective Leadership*. 5th ed. United Kingdom : Erin Joyner.
- Adair, J. (2008). *The Best of John Adair on Leadership and Management*. Great Britain : Thorogood Publishing.
- Adair, J. (2011). *Lexicon of Leadership*. Great Britain : Thorogood Publishing.
- Alvani, S.M. and other (2013). Identifying the Dimensions and Components of Mutual Relation Models' of Trust in Organization and Public Trust for Public Services Sector of Iran. *European Journal of Scientific Research*, 145(1), 102-111.
- Alyssa, G. (2016). *4 Elements of Trust Needed for Successful Collaboration*. [online]. available from : <http://www.sitepoint.com/4-elements-of-trust-for-collaboration/>. [accessed 1 September 2017].
- Anderson, D. and L.S. Ackerman-Anderson. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco : Pfeiffer.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership : A Guide to Managing for Results*. Great Britain : Kogan Page.
- Astin, H.S. and A.W. Astin. (1996). *A social change model of leadership development: Guidebook: Version III: Higher Education Research Institute*. Los Angeles : University of California.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Baired, B. (1978). *Management information System*. New Jersey : Prentice-Hall.

- Bass, B.M. and R.E. Riggio. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Baum, R.J. and E.A. Locke. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Bennis, W. (1999). The Leadership Advantage. *Leader to Leader*, 12, 18-23.
- Bennis, W. and B. Nanus. (1985). *The strategies for taking change*. New York : Harper and Row.
- Biech, E. (2008). *The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools : Best of the Annuals*. Second Edition. United States of America : Pfeiffer.
- Blanchard, P.N. (2004). *Effective Training Systems Strategies and Practice*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ : Peason Education.
- Blaustein, D.J. and others. (1988). *Privacy Information and Technology*. New York : Aspen Publishers.
- Brookes, S.M. (2007). *360° Degree Leadership in the Public Sector : Developing an Approach to Collective Leadership*. New York : Buffalo City Municipality.
- Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. and N.F. Elbert, (1992). *Personnel/human resource management*. New York : MacMillan.
- Certo, S.C. and S.T. Certo. (2006). *Modern management*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Christy, K. (2008). *A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle schools*. Ph.D. Thesis, University of Missouri-Columbia.
- Clarke, J.H. (2013). *Personalized Learning: Student-Designed Pathways to High School Graduation*. Thousand Oaks, CA : Corwin.
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), 135-150.
- Collins, J. (2005). *Good to Great*. London : Random House.
- Colquitt, T.A. and others. (2007). Trustworthiness, and Trust Propensity : A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.

- Conroy, M.J. (2013). *Elements of decision making*. [online]. available from : <http://coopunit.forestry.uga.edu/otago/decision.pdf>. [accessed 13 January 2017].
- Cook, S. (2009). *Building a High-Performance Team Proven Techniques for Effective Team Working*. United Kingdom : IT Governance Publishing :
- Coulter, A. (2011). *Engaging patients in healthcare*. New York : McGraw-Hill.
- Covey, S.R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People : Powerful Lessons in Personal Change*. United States : Franklin Covey.
- Covey, S.R. (2007). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- Daly, A.J. (2009). Rigid response in an age of accountability : The potential of Leadership and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45, 168-216.
- Dawson Consulting Group. (2013). *Steps in the leadership development process*. [online]. available from : http://www.dawsonconsultinggroup.com/core2a_leadership_development. [accessed 18 January 2017].
- Development Dimensions International World. (2014). *Leadership Development Methods*. [online]. available from : <http://www.ddiworld.com/glf2014>. [accessed 22 June 2017].
- Dietz, G. and D.N. Den Hartog. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dimke, D.K. (2011). *The relationship between principal leadership practices and student achievement in Illinois urban secondary schools*. Ed.D. Thesis, University of Western Illinois.
- DiPaola, M.F. and W.K. Hoy. (2014). *Leadership and School Quality*. The Ohio State University : Information Age Publishing.
- Dixon, J.C. (2011). Relative age effects : Implications for leadership development. *The International Journal of Sport and Society*, 2(2), 1-15.
- Douglas, A.R. and Emily Truelove. (2011). The Power of Collective Ambition. *Harvard Business Review*, form the December, 89(12), 94-102.

- Drucker, P.F. (2005). *Manage oneself*. United States of America : Harvard Business School Publishing.
- Druskat, V.U. and S.B. Wolff. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 81-90.
- Dubrin, A. and others. (2006). *Leadership*. Australia : John Wiley.
- Dubrin, A.J. (2007). *Leadership : Research Findings, Practice and Skill*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Dubrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Mason, OH : South-Western Cengage Learning.
- DuBrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. 9th ed. Canada : Nelson Education.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 89(4), 587-598.
- Evans, D. (2002). Options for Regional Integration in Southern Africa. in Chris Milner and Robert Read, eds., *Trade Liberalization, Competition and the WTO*, Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass. : Edward Elgar Publishing, pp. 118-43.
- Executive Skill Works. (2013). *Leadership development process*. [online]. available from : <http://www.beaconpointleader.com/services.php>. [accessed 19 January 2017].
- Exforsys. (2011). *Factors and Components of Decision Making*. [online]. available from : <http://www.exforsys.com/career-center/decision-making/decision-making-factors-and-components.html>. [accessed 13 January 2017].
- Forrest, W.P. and P.E. Pitre. (2008). *Leadership Development Program*. Sakon Nakhon : Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Forsyth, P. (2008). *Improve your coaching and training skills*. United States : Kogan Page.
- Francis, J.Y. and others. (2014). *Collective Leadership Measurement for the U.S. Army*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York : Columbia University.

- Fullan, M. (2012). *21st Century Leadership : Looking*. [online]. available from : <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/fall2012.pdf>. [accessed 19 April, 2016].
- Fuller, B. and J.A. Izu. (1986). Explaining school cohesion : What shapes the organizational beliefs of teachers. *American Journal of Education*, 94(4), 501-535.
- Gabbert, C.C. (2005). *The relationship between chief executive transformational Leadership and hospital high performance*. Ph.D. Thesis, Capella University.
- Giber, D. Carter, L. and M. Goldsmith. (2000). *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Girard, K. (2009). *Carl Spetzler : The Six Element of a Good Decision*. [online]. available from : http://www.cbsnews.com.8301_505125-162-51295108/carl-spezler-the-six-elements-of-a-good-dicision/. [accessed 13 January 2017].
- Giusta, P. (2013). The Arab Spring and Western Societies Fraternity and Collective Leadership. *Journal of Dialogue & Culture*, 2(1), 68-79.
- Glckner, A. and T. Betsch. (2008). Modeling option and strategy choices with Connectionist networks : Towards an integrative model of automatic And deliberate decision making. *Judgment and Decision Making*, 3(3), 215–228.
- Gloria Nemerowicz and Eugene Rosi. (1997). *Education for leadership and social responsibility*. London: Falmer Press.
- Goddard, R. and L. Skrla. (2006). The Influence of School Composition on Teacher Perceptions of Collective Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 216-235.
- Goldsmith, M. and L. Lyons. (2006). *Coaching for Leadership : the Practice of Leadership Coaching From the World's Greatest Coaches*. 2nd ed. United States of America : John Wiley & Sons.
- Goldsmith, R.E., Lafferty, B.A. and S.J. Newell. (2000). The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements and brands. *Journal of Advertising*, 29(3), 43-54.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and A. McKee. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston : Harvard Business School Press.

- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Mahwah, NJ : Paulist Press.
- Griffiths, F.E. (1965). *Human Relation in School Administration*. New York : Appleton Century-Crofts.
- Grooms, L.D. and K. Reid-Martinez. (2011). Sustainable Leadership Development : A Conceptual Model of a Cross-Cultural Blended Learning Program. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 412-429.
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Haddad, L. (1996). The characteristics of decision making in a well-functioning economy. *International Journal of Social Economics*, 23(4), 207-220.
- Hallinger, P. and R. Heck. (1999) Can Leadership Enhance School Effectiveness? In: Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatler, R. and Ribbins, P., Eds., *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*. London : Paul Chapman, 178-190.
- Hamstra, M.R.W. and others. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- Haney, C. (2012). *Create a leadership development program in 5 step*. [online]. available from : <http://www.hci.org/blog/create-leadership-development-program-5-steps>. [accessed 13 March 2016].
- Harris, R. (2012). *The Fear Index*. New York : Random House.
- Hart, L.B. and W.S. Charlotte. (2005). *Leadership training activity book : 50 Exercises for Building Effective Leaders*. New York : American Management Association.
- Heffron, A.M. (2012). *5 critical components of building trust*. Department of Social work College of Public Policy, University of Texas : San Antonio.
- Helper, S. (2008). *Building Trust At Work-The Three Essential Components*. [online]. available from : http://EzineArticles.com/?expert=Sylvia_Hepler/3107298/. [accessed 12 January 2017].
- Hesselbein, F. and M. Goldsmith. (2009). *The Organization of the Future 2*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Hiller, N.J., Day, D.V. and R.J. Vance. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness : A field study. *Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hocine and Zhang. (2014). Autonomy supportive leadership : A new framework for understanding effective leadership through self-determination theory. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(2), 135.
- Honeycutt, M.D. (2013). *Examining the effects of leadership practices on sustaining a technology innovation*. Ph.D. Thesis, Appalachian State University.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. (2008). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. and D.J. Sabo. (1998). *Quality middle schools : Open and healthy*. Thousand Oaks, CA : Corwin.
- Hughes, A.L. (1999). Phylogenies of developmentally important proteins do not support the hypothesis of two rounds of genome duplication early in Vertebrate history. *Journal of Molecular Evolution*, 48(5), 565-576.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and G.J. Curphy. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. 5th ed. New York : McGraw Hill.
- Jack, W. (2017). *Wisdom from the world's greatest business leader*. [online]. available from : http://www.bostonherald.com/news/us_politics/2017/02/donald_trump_gets_high_praise_from_ex_ge_exec_welch. [accessed 15 April 2017].
- Jennings, C. and J. Wagnier, J. (2011). Effective learning with 70: 20: 10 The new frontier for the extended enterprise. *Acedido em abril*, 5, 18.
- Jitwiwat. (2016). *Homepage*. [online]. available from : <http://www.Jitwiwat.com/>. [accessed 27 September 2017].
- Judge, T.A. and R.F Piccolo. (2004). Transformational and transactional leadership : A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 18(4), 589-598.
- Kamlesh, M. and D. Solow. (1994). *Management Science : The Art of Decision Making/Book and Disk Hardcover*. Prentice Hall College Div : Har/Dskedition.
- Kapur, S. (2013). *Principles of Visionary Leadership*. [online]. available from : <http://www.surinder.com>. [accessed 9 September 2016].

- Katherine, T.S. (2016). *The Three Characteristics of Trust*. [online]. available from : http://en.wikipedia.org/wiki/Katherine_Chancellor. [accessed 2 September 2016].
- Katzenbach, J.R. and Z. Khan. (2010). *Leading Outside The Lines : How to Mobilize the Informal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results*. New York : Jossey-Bass.
- Kayser, T.A. (2011). *Building Team Power : How to Unleash the Collaborative Genius of Teams for Increased Engagement, Productivity, and Results*. New York : McGraw-Hill.
- Keith, A. (2009). *The Elements of Trust*. [online]. available from : <http://keithayers.typepad.com/files/elements-of-trust.pdf>. [accessed 8 May 2016].
- Kellogg Foundation. (2007). *The Collective Leadership Framework : A Workbook for Cultivating and Sustaining Community Change*. Innovation Center for Community and Youth Development, Takoma Park.
- Kendra, V.W. (2009). *Transformational Leadership*. [online]. available from : <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>. [accessed 8 May 2016].
- Keys, B. and J. Wolfe. (1990). The role of management games and simulations in education and research. *Journal of management*, 16(2), 307-336.
- Kirkpatrick, D.L. and J.D. Kirkpatrick. (2007). *Implementing the Four Levels*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Kohm, B. and B. Nace. (2009). Creating Collaborative Cultures. *Educational Leadership*, 67(2), 67-72.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. and B.Z. Posner. (2003). *The leadership challenge*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

- Kyle, A.L. (2015). *The influence of collective instructional leadership on teacher efficacy*. Ed.D. Thesis, University of Kentucky.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, Va : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lao Tzu. (2015). *Tao Te Ching : A Book About the Way and the Power of the Way Paperback*. [online]. available from : [http:// www.ChildCareExchange.com](http://www.ChildCareExchange.com), [accessed 8 May 2017].
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN : ASTD Press.
- Leithwood, K. and C. Riehl. (2003). *What We Know about Successful School Leadership*. Philadelphia, PA : Laboratory for Student Success.
- Leithwood, K. and K.S. Louis. (2012). *How leadership influences student learning : A review of research for the Learning From Leadership Project*. New York : Wallace Foundation.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team : a Leadership Fable*. New York : John Wiley & Sons.
- Lunenburg, F.C. (2010). The Principal and the School : What Do Principals Do?. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*, 27, 1-13.
- Mackenzie, C. (2011). Leadership and responsive care : Principle of Nursing Practice H. *Nursing Standard*, 25(35), 35–37.
- Mahanta, J. (2005). *Elements of decision making*. [online]. available from : <http://www.citehr.com/3115-elements-dicision-making.html>. [accessed 14 January 2017].
- Manktelow, J. (2011). *Team Building Toolkit*. New York : Mind tool.
- Margaret Rouse. (2017). *transactional leadership*. [online]. available from : <http://searchcio.techtarget.com/definition/transactional-leadership>. [accessed 6 April 2017].
- Mark, R. and G. Christine. (2007). The Value of Intellectual Property Rights to Firms and Society. *Oxford Review of Economic Policy*. 23(4), 541-567.

- Marks, H. and S. Printy. (2003). Principal leadership and school performance : An integration of transformation and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 349-378.
- Mathura, V. (2009). *The Influence of Strategic Leadership in an Organisation A Case Study* Ellerine Holdings Limited. Ed.D. Thesis, Rodes University.
- Maxwell, J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*. New York : Center Street.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and F.D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 703-734.
- McCall, K. (2004). Correction to Song et al. *Science*, 275(5299), 536-540.
- McCauley, C.D. and and E. Van Velsor. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. New York : John Wiley & Sons.
- McCauley, R.S. and others. (1998). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- McGowan, J. (2016). *Social Recovery*. Brighton : Paper presented at the Recovery Research Network Conference.
- McGurk, K.A. (2010). Quality of life, hope, social support, and self-care in heart failure patients. *Heart & Lung*, 39(4), 348-349.
- McKenzie, S. (2011). Trust and organizational citizenship : A study of the relationship of the three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers. Ed.D. Thesis, University of Texas.
- Meggison, L.C. (1972). *Personal A Behavioral Approach to Administration*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Michael, W. and others. (2014). *Developing collective leadership for health care*. London : Center for Creative Leadership and The King's Fund :
- Michelle Perez (2016). *University Executive Team's Collective Leadership and its impact on student retention on catholic campuses*. Ed.D. Thesis, Dowling College.
- Middlewood, G. and A. Debenham. (2010). *43 Team-Building Activities for Key Stage 1*. New York : Brilliant Publications.
- Miles, E. (1997). *Tune your brain*. New York : The Berkley Publishing Group.

- Miller, B.C. (2007). *More Quick Team-Building Activities for Busy Managers : 50 New Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. New York : AMACOM, a Division of American Management Association.
- Miller, R.J. and B. Rowan. (2006). Effects of organic management on student achievement. *American Educational Research Journal*, 43(2), 219-253.
- Monica Brinkerhoff, Albert Murrieta, and Cassandra O'Neill. (2015). *Collective Leadership : Activating the Gifts of Your Team*. Berta MacGregor : Méxio.
- Moorhead, G. and R.W. Griffin. (1998). *Organizational behavior : Managing people and organizations*. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Moss, M.L. and W.T. Grunkemeyer. (2010). Building shared visions for sustainable communities. *Community Development*, 41(2), 240-254.
- Mpofu, S. (2009). *Graduate School of Public and Development Management University of the Witwatersrand Johannesburg*. Ph.D. Thesis, University of the Witwatersrand.
- Murphy, J. and R.E. Riggo. (2003). *Instructional Leadership : Focus on Curriculum Responsibilities*. NASSP : Bulletin.
- Nasrabadi, M.A. (2006). *Influential factors in the trust relationships existing between financial analysts and corporate managers in Iran*. Ph.D. Thesis, University of Wollongong.
- Newmann, Rutter, & Smith. (1989). *School Effectiveness and School-based Management : A Mechanism for Development*. Washington : The Famer Press.
- Nick Petrie. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Washington U.S.A. : Center for Creative Leadership.
- Nilson, C. (2003). *How to Manage Training : a Guide to Design and Delivery for High Performance*. New York : American Management Association.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership : Theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks : Sang Publications.

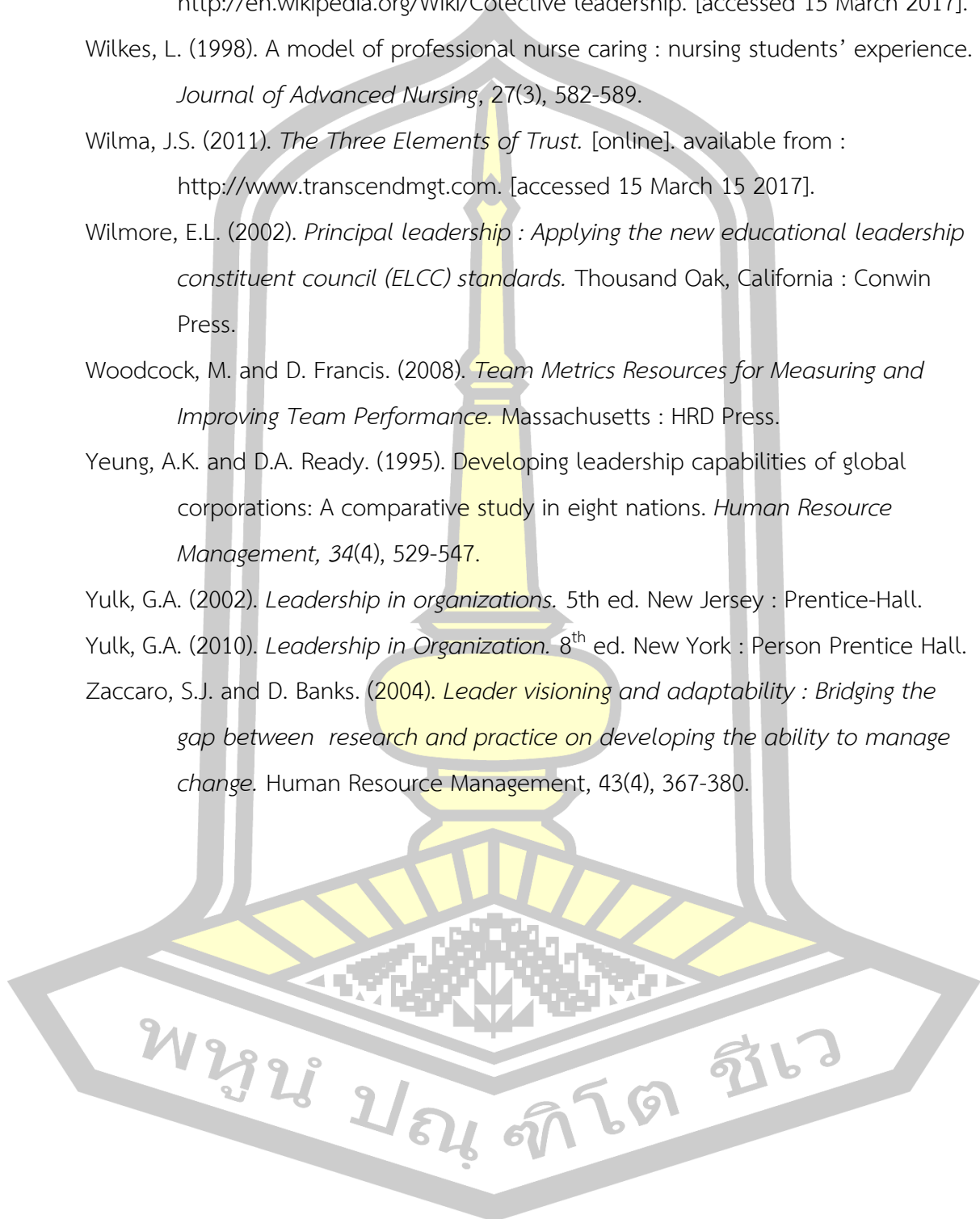
- O'Connor, B.H., Anthony-Stevens, V. and N. Gonzalez. (2014). Nurture and sustain a culture of collaboration, trust, learning, and high expectations. In R. M. Ylimaki (Ed.), *The new instructional leadership : ISLLC standard two* (pp. 10-26). New York : Routledge,
- Oracle Corporation. (2012). *Seven steps for effective leadership development*. [online]. Available from : <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>. [accessed 12 June 2017].
- Oxfam, GB. (2013). *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergence Response*. [online]. available from : <http://www.allindiary.org/pool/resources/7-3-building-trust-in-diverse-teams-oxfam-2007-pdf>. [accessed 12 June 2017].
- Parker, G.M. (2007). *Team Players and Teamwork : New Strategies for Developing Successful Collaboration*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons.
- Partners for Possibility. (2017). Leadership Development Methodology. [online]. Available from : <http://www.pfp4sa.org/index.php/what-we-do/leadership-development-methodology/>. [accessed 12 June 2017].
- Pcs business psychologists. (2017). *Leadership Development Methodologies*. [online]. Available from : http://www.psych-pcs.co.uk/Developing_Leadership_Development_Methodologies.pdf/. [accessed 12 June 2017].
- Peter Chadwick. (2017). *Executive Education Fit for the Future*. San Francisco, CA : John Wiley & Sons.
- Petra Kuenkel and Kristiane Schaefer. (2016). *The Art Of Leading Collective-Co-Creating A Sustainable, Socially Just Future*. Germany : Potsdam.
- Petrov, G., Bolden, R. and J. Gosling. (2008). *Developing Collective Leadership in Higher Education*. London : Leadership Foundation for Higher Education.
- Phipps, K.A. and M.E. Burbach. (2010) Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11, 137-154.
- Puccio, G.J., Mance, M. and M.C. Murdock. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

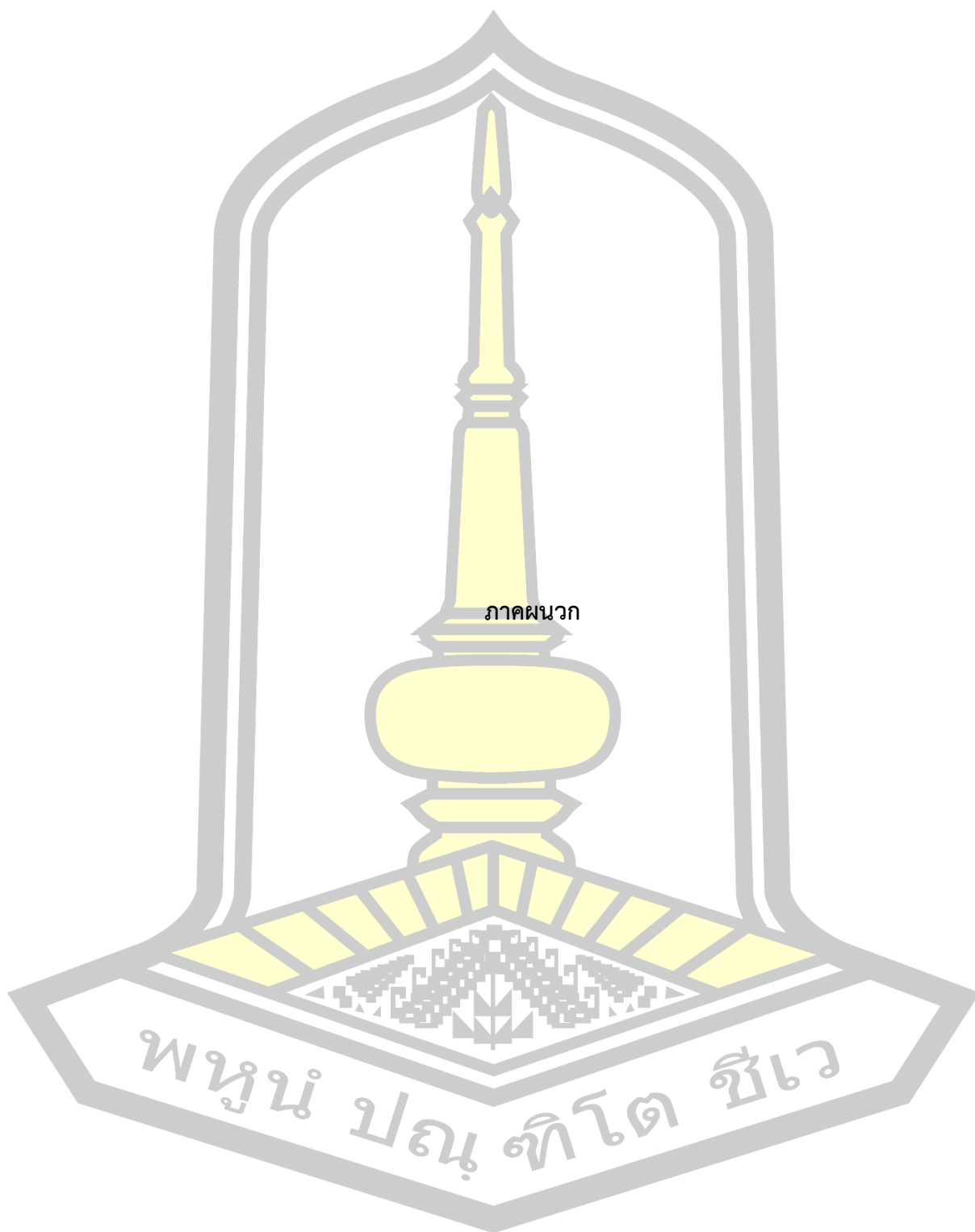
- Rabin, R. (2014). Blended Learning for leadership : The CCL Approach. *Center for creative leadership white paper*, 3(8), 43-54.
- Ramer, L.M. (2008). Using servant leadership to facilitate healing after a drug diversion experience. *AORN Journal*, 88(2), 253-258.
- Riches, A. (2001). Emotional Intelligent Teams. [online]. available from : <http://refresher.com/eiteams.html>. [accessed 9 January 2017].
- Rob VeVerka. (2012). *Leadership development Model*. [online]. available from : <http://www.toplevelcoaching.com/leadership.html>. 2012. [accessed 18 January 2017].
- Robbins, S.P. and M. Coulter. (2003). *Essential of Organization Behavior*. New York : Pearson.
- Robin, J.E. (2011). *How to Build Trust in Business*. [online]. available from : <http://robinjelliott.com/2011/09/how-to-build-trust-in-business>. [accessed 18 January 2017].
- Roger Gill. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London : DAGE.
- Ron Rabin. (2014). *Blended Learning for Leadership The CCL Approach, The center for creative leadership handbook of leadership development*. [online]. available from : <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf>. [accessed 18 December 2019].
- Ronning, R., Espedal, B. and A. Jordahl. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Rubin, H. (2002). *Collaborative leadership : Developing effective partnerships in communities and schools*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Rubin, H. and M. Futrell. (2009). *Collaborative leadership: Developing effective partnerships for communities and schools*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Corwin.
- Russell, R.F. and G.A. Stone. (2002). A review of servant leadership attributes : Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal.*, 22(2), 76-83.

- Santosh, K. (2013). *The 70 : 20 : 10 L&D Model for Developing a High-Performing Workforce*. [online]. available from : <http://learnnovators.com/702010-ld-model-developing-high-performingworkforce/>. [accessed 14 March 2017].
- Sashkin, M. and M. Sashkin. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organization's success*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Scannell, M. and E. Edward. (2010). *The Big Book of Team Motivating Games : Spirit-Building, Problem-Solving and Communication Games for Every Group*. New York : McGraw-Hill.
- Schermerhorn, Jr. and others. (2010). *Organizational Behavior*. Hoboken, NJ : Wiley.
- Sendjaya, S. and others. (2016). Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139, January.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York : Currency Doubleday.
- Seven People Systems Pvt. Ltd. (2013). *Leadership Development Program*. [online]. available from : http://seven.net.in/Leadership_Development.htm. [accessed 18 January 2017].
- Sheikh, U. (2008). *5 Components to build Trust*. Journey of a Serial Entrepreneur. March 4.
- Silberman, M. (2005). *101 Ways to Make Training Active*. New York : John Wiley & Sons.
- Silvia and Ridder. (2013). *Leadership development program*. [online]. available from : <http://www.unconscious-potential.com.au/leadership-development-program.html>. [accessed 18 January 2017].
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D.L. and others. (1971). *Educational evaluation and Decision Making*. Illinois : F. E.
- Sun, H. (2010). Sellers' Trust and Continued Use of Online Marketplaces. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(4), 182-211.

- Tamara, L.F. and others. (2011). A Framework for Understanding Collective Leadership : The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- Teti, E., Perrini, F. and L. Tirapelle. (2014). Competitive strategies and value creation : a twofold perspective analysis. *Journal of Management Development*, 33(10), 949-976.
- The Banff Centre. (2011). *Leadership Development program*. [online]. available from : <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framework.asp>. [accessed 18 January 2017].
- Tschannen-Moran, M. (1998). *Trust and collaboration in urban elementary schools*. Ed.D. Thesis, University of Ohio State.
- Tyrer, G. (2010). *Learning to lead : Using Leadership Skills to Motivate Students*. New York : Continuum International Publishing Group.
- Vicere, A.A. (2002). Leadership and the Networked Economy. *Human Resource Planning*, 25(2), 26-33.
- Wahlstrom, K. and others. (2001). *Minneapolis Public Schools start time study : Executive summary*. Ed.D. Thesis, University of Minnesota.
- Waisman, D. (2006). Non-traumatic nasopharyngeal suction in premature newborn infants with upper airway obstruction from secretions following nasal CPAP. *The Journal of Pediatrics*, 149(2), 279
- Warrell, M. (2011). *Want to build more trust in your relationships?*. Melbourne Australia : Master life coach, international speaker.
- Wenger, E.,and W. Syder. (2001). Communities of Practice : The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 78, 213-216.
- Wepner, S.B. (2011). *Collaborative Leadership in Action : Partnering for Success in Schools*. New York : Teachers College Press.
- West, M.A. (2004) *Effective Teamwork—Practical Lessons from Organizational Teamwork*. 2nd ed. Malden, MA : BPS Blackwell.
- Whitmire, M. and P. Nienstedt. (1991). *Leadership Development and Succession*. [online]. available from : <http://academic.cengage.com>. [accessed August 2017].

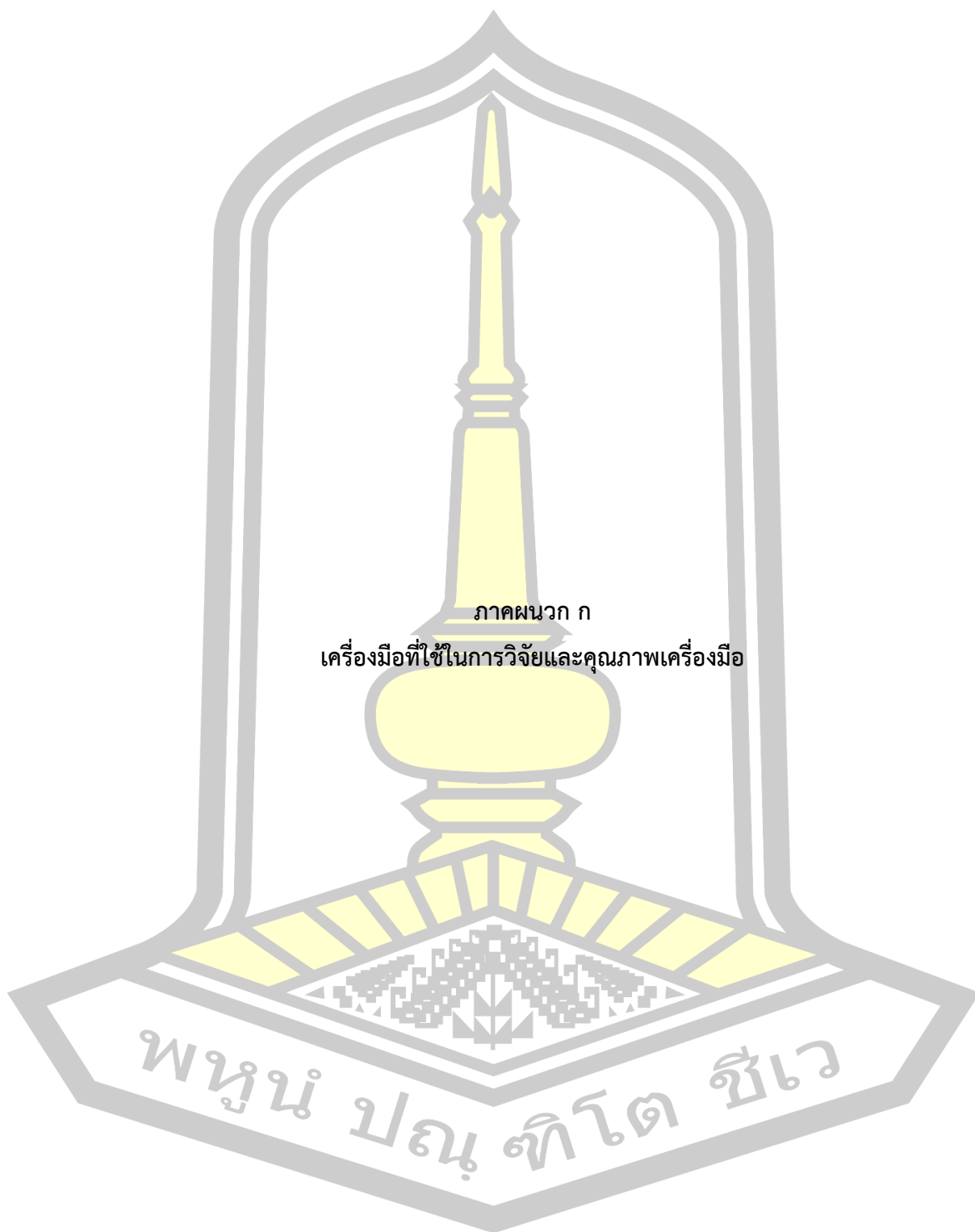
- Wikipedia. (2017). *Collective Leadership*. [online]. available from :
http://en.wikipedia.org/wiki/Collective_leadership. [accessed 15 March 2017].
- Wilkes, L. (1998). A model of professional nurse caring : nursing students' experience.
Journal of Advanced Nursing, 27(3), 582-589.
- Wilma, J.S. (2011). *The Three Elements of Trust*. [online]. available from :
<http://www.transcendmgt.com>. [accessed 15 March 15 2017].
- Wilmore, E.L. (2002). *Principal leadership : Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Thousand Oak, California : Conwin Press.
- Woodcock, M. and D. Francis. (2008). *Team Metrics Resources for Measuring and Improving Team Performance*. Massachusetts : HRD Press.
- Yeung, A.K. and D.A. Ready. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- Yulk, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Yulk, G.A. (2010). *Leadership in Organization*. 8th ed. New York : Person Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J. and D. Banks. (2004). *Leader visioning and adaptability : Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change*. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.





ภาคผนวก

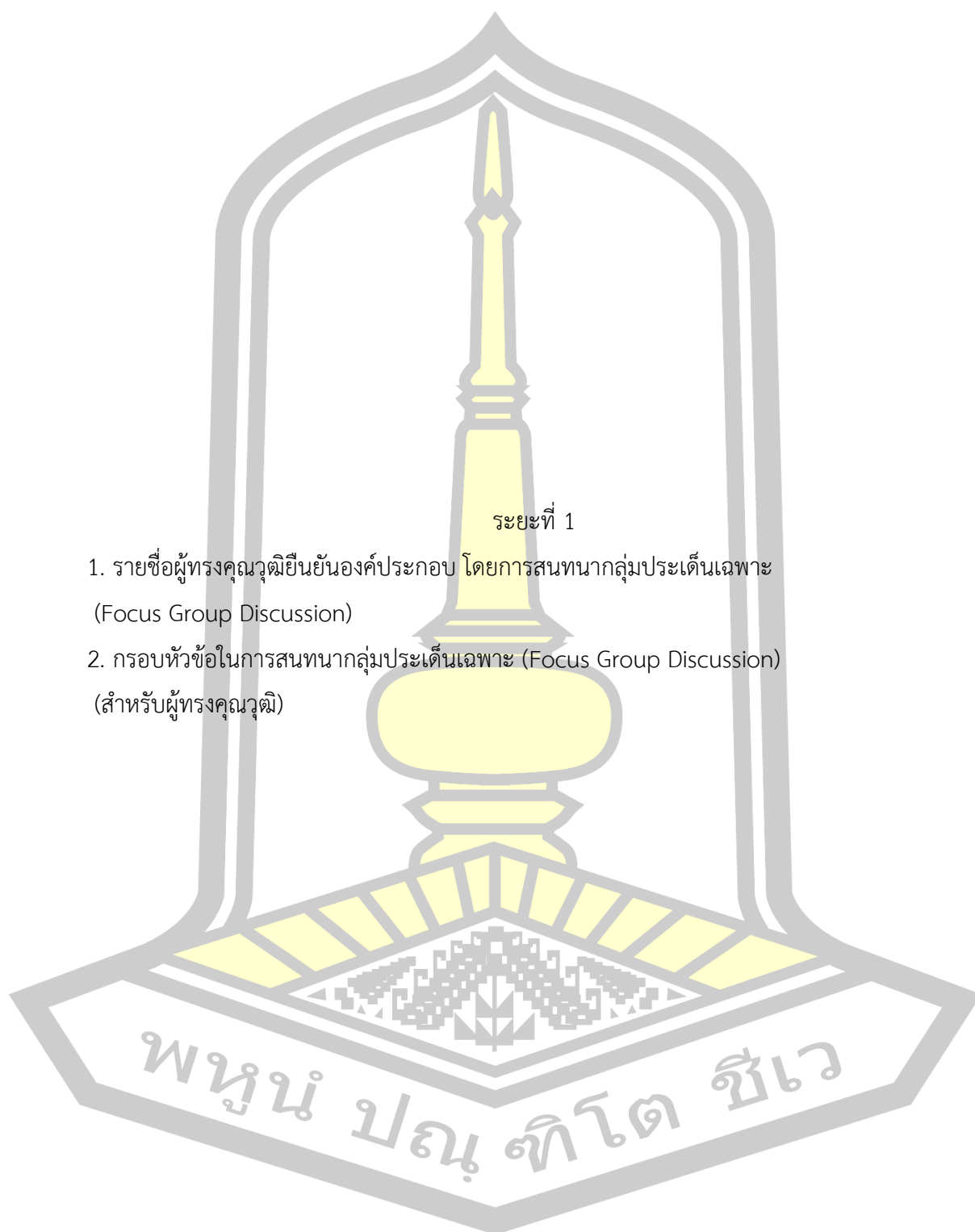
พูนํ ปณํ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

พหุ ประถม โท ชีวะ



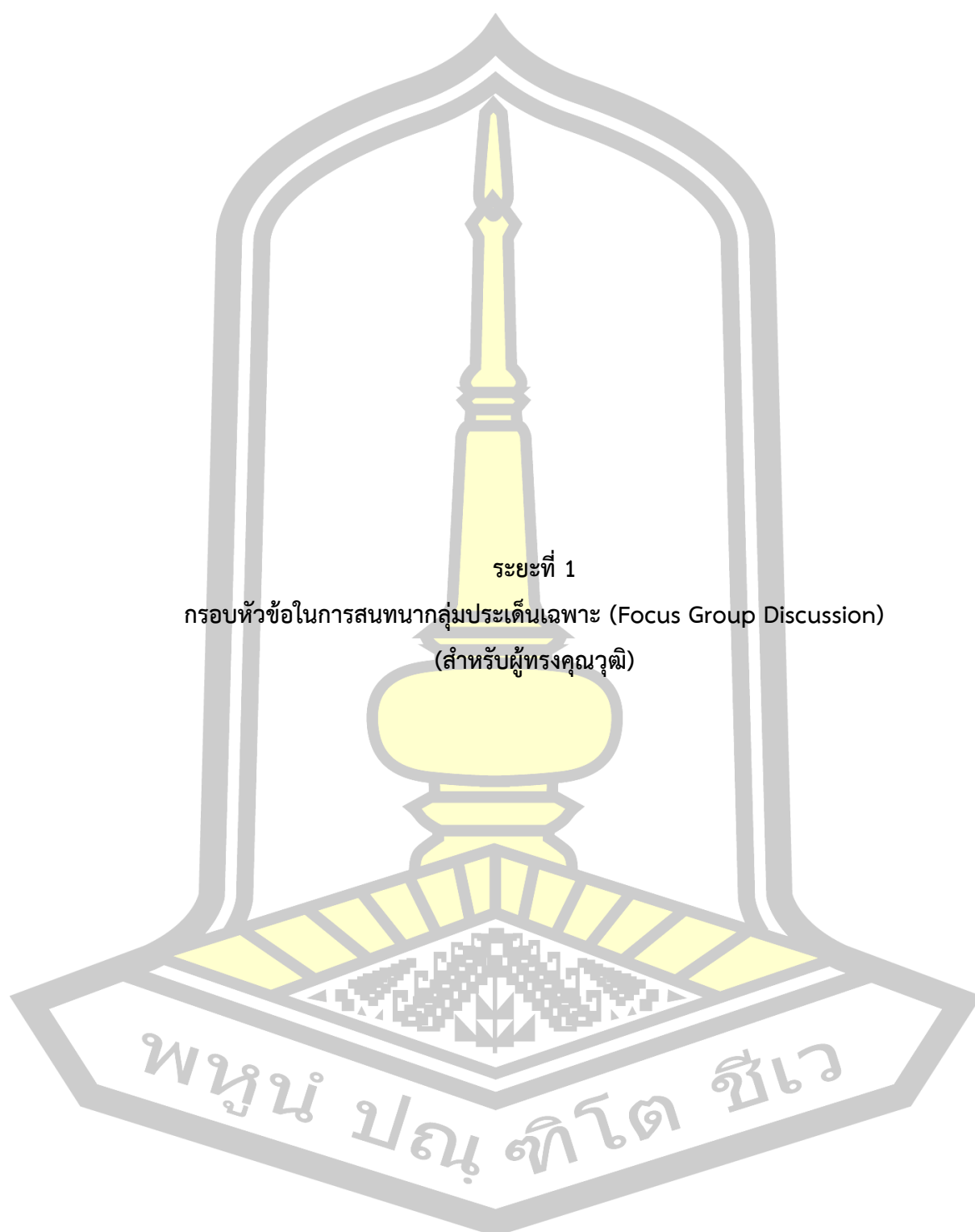
ระยะที่ 1

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ โดยการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion)
2. กรอบหัวข้อในการสนทนากลุ่มประเด็นเฉพาะ (Focus Group Discussion) (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ยื่นข้อร้องเรียน

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ดร.สถิตย์ ศิริธรรมจักร	รองศึกษาธิการภาค 11 สำนักงานศึกษาธิการภาค 11
3. ดร.ศุภธนภุช ยอดสละ	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
4. ดร.ชนาธิป สำเร็จ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
5. ดร.ภูมิพัทธ์ เรืองแห่	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
6. ดร.วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด	ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองมะเกลือบำรุงวิทย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2
7. ดร.ปรีชา การสะอาด	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหาสารคาม เขต1

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ



กรอบหัวข้อในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
2. ตำแหน่งทางบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
5. สถานที่ปฏิบัติงาน
6. ประชุมสนทนากลุ่มในวันที่.....เดือน..... พ.ศ.

ตอนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้
 องค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective leadership) จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

- องค์ประกอบที่ 1 การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)
- องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)
- องค์ประกอบที่ 3 การเปลี่ยนแปลง (Transformation)
- องค์ประกอบที่ 4 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making)
- องค์ประกอบที่ 5 การสร้างทีม (Team Building)

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์ประกอบของภาวะผู้นำพลังร่วม ของ
 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5
 องค์ประกอบ ว่ามีความเหมาะสมและครอบคลุมหรือไม่ อย่างไร และควรมีองค์ประกอบใดเพิ่มเติม
 หรือไม่

.....

.....

.....

.....

ในแต่ละองค์ประกอบ จะประกอบด้วยตัวชี้วัดและตัวชี้วัด ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดและตัวชี้วัดว่า มีความเหมาะสม ครอบคลุมเพียงพอ และควรมีตัวชี้วัดใดเพิ่มเติมอย่างไร

องค์ประกอบที่ 1 การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practice) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการปฏิบัติภาวะผู้นำคือ การมีรูปแบบ วิธีการ มีกระบวนการที่ทำทนาย การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ	1) รูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำที่หลากหลาย 2) สนับสนุนบุคลากรในองค์กรปฏิบัติภาวะผู้นำ 3) มีกระบวนการในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ทำทนาย 4) ให้คนอื่นมีอำนาจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ 5) ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรปฏิบัติภาวะผู้นำ ให้บรรลุเป้าหมาย
2) ความไว้วางใจ (trust) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในการสร้างความไว้วางใจด้านความมีสมรรถนะ ความซื่อสัตย์สุจริต คุณงามความดี และความน่าเชื่อถือ	1) การมีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน 2) การมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารด้วยความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรมและโปร่งใส 4) การทำความดี หลีกเลียงจากความเห็นแก่ตัว 5) ความเอื้ออาทรและเอาใจใส่ผู้กพัน 6) ความรับผิดชอบและความขยันหมั่นเพียร 7) การอุทิศตนเสียสละต่องาน
3. วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (culture working) หมายถึง การแสดงออกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการมีความรับผิดชอบ การร่วมมือปฏิบัติงานการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการประสานงานกัน เพื่อมุ่งดึงศักยภาพที่มีมาจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย	1) การรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) การร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3) การร่วมปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน 4) ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน 5) มีการประสานงานร่วมมือกันในองค์กร

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
1.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (formulating shared vision) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย สร้างโอกาสเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แล้วนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กร	1) การมีส่วนร่วมในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสร้างภาพอนาคตขององค์กรผ่านวิสัยทัศน์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม
2.การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (articulating shared vision) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	1) การประชาสัมพันธ์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2) การสื่อสาร 3) การยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์
3.การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (implementing shared vision) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล	1) การกำหนดเป้าหมายแผน และกิจกรรมไปปฏิบัติจริงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม 2) การตรวจสอบและติดตามผล

องค์ประกอบที่ 3 การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 3
ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
1. การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง	1) กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างความรู้สึกร่วมกันที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 3) การยอมรับและส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาความนิยมและจิตสำนึกที่ดีในการ	1) การสร้างแรงจูงใจ 2) การสร้างค่านิยมและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน
3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงบูรณาการในการปฏิบัติงาน	1) การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการ

พหุ ม บณุ ศก โตะ ชเว

องค์ประกอบที่ 4 การตัดสินใจร่วม (collective decision making) ประกอบด้วย
ตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
1. ทางเลือก (alternatives) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ ประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ	1) การระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ 2) การประเมินทางเลือก 3) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ
2. สารสนเทศ (information) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงความสามารถจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรง ทันสมัยและสอดคล้องต่อความต้องการใช้ มีความถูกต้อง ครบถ้วนและตรวจสอบได้ มาใช้ประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	1) ความเที่ยงตรง 2) ทันสมัยต่อความต้องการใช้ 3) ความถูกต้อง ครบถ้วน 4) สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ 5) ตรวจสอบได้
3. เป้าหมาย (goals) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุสภาพความสำเร็จขององค์การที่สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับแผนงานอื่น	1) ระบุสภาพความสำเร็จ 2) วัดได้และมีความเป็นไปได้ 3) สอดคล้องกับแผนงานอื่น

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างทีมงาน (Team Building) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด
ดังนี้

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
<p>1. การก่อตั้งทีม (Forming) หมายถึง พฤติกรรมการก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงาน ซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (Competency) เช่น มีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสารหรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น การศึกษาประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ</p>	<p>1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การคัดเลือกสมาชิก 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่</p>
<p>2. การรวมทีม (Storming) หมายถึง พฤติกรรมในการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันอาจถือเป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีม กล่าวคือต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้นจุดนี้เองจึงต้องมีการแสดงความเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันหรือมีการแบ่งฝ่ายกัน โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรมแต่ที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความแตกต่างของมนุษย์ที่กล่าวความมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ซึ่งไม่แตกแยกจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง</p>	<p>1) การพัฒนาทีม (Team Development) 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Good Relationship) 4) การขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Creative Confliction) 5) ตรวจสอบได้</p>

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
<p>3. การสร้างบรรทัดฐาน (Norming) หมายถึง พฤติกรรมในการกำหนดทิศทางเป้าหมายบรรทัดฐานของทีม กล่าวคือเมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้งแตกต่างและไม่แตกต่าง แล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่น กฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น โดยการกำหนดข้อตกลง หรือแผนงานใด ๆ คงต้องใ้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิก ทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ พันธะสัญญาต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน</p>	<p>1) การมีภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) 2) ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม (Emotional quotient Team) 3) การมีความเหนียวแน่นในทีม (Team Cohesiveness)</p>
<p>4. การปฏิบัติงาน (Performing) หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วต้องปฏิบัติงาน เช่น ใครใดรับมอบหมายใหม่มีบทบาทหน้าที่ใดก็ดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์การ โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการใช้การสื่อสาร (Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการนำหลักการทางการบริหาร (Management Principle) มาใช้</p>	<p>1) การกำหนดแผนปฏิบัติงานของทีม (Team Schedule) 2) การมีแรงจูงใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Oriented Achievement) 3) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 4) การมีส่วนร่วม (Participation) 5) การสร้างบรรยากาศที่ดี (Good Climate) 6) การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) 7) การแก้ปัญหาของทีม (Team Solving Problem)</p>
<p>5. การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic) หมายถึง พฤติกรรมในการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็ขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าววา “งานเลี้ยงย่อมมีวันเล็กราฉันทใด ทีมงาน</p>	<p>1) กระบวนการทำงานของทีม (Team Working Process) 2) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)</p>

ตัวชี้วัด	สาระหลักเพื่อการวัด
<p>ยอมมีวันเล็กราชันนั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วยอมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการพัฒนาไปให้ใหญ่กว่าเดิม เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่ เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่รายถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้นในทีมยอมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการประเมินผลงาน หรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่ เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงใหม่ทีมต่อไป แต่ในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีมาตรการตามลำดับ จนถึงยกเลิกทีมในที่สุด</p>	

ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ระยะที่ 2

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
2. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)
3. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ชื่อ-สกุล

ตำแหน่ง

- | | |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน | อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม | อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 |
| 4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เหนียวไส | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนพัน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 |
| 5. ดร.ปรีชา การสะอาด | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 |





แบบประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประมาณความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วม และความต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) การสร้างทีม (Team Building) และการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีนิยามและตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบในการสร้างข้อคำถาม
2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาในประเด็นข้อคำถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อท่านประเมินคุณภาพเครื่องมือเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความอนุเคราะห์ท่านแจ้งผู้วิจัยตามเบอร์โทรศัพท์ด้านล่าง เพื่อแจ้งให้ผู้วิจัยมารับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นายกันตธี เนืองศรี
 นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 โทรศัพท์ 097-3244409

แบบประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความว่ามีความสอดคล้องกัน เลือกทำเครื่องหมาย

- ✓ ลงในช่องที่ท่านได้พิจารณาว่ามีความสอดคล้องในระดับใด โดยพิจารณาจาก
- 1 เมื่อแน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม
0 เมื่อไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม
-1 เมื่อไม่แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม

ข้อ ที่	ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)				
1	มีการสำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์			
2	ร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์			
3	กระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมองปัญหาของสถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์			
4	ชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน			
5	ประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง			
6	จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์			
7	ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์			
8	ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์			
9	มอบอำนาจหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ			
10	กำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง			

ข้อ ที่	ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
การเปลี่ยนแปลง (Transformation)				
11	การตระหนักในความสำคัญ ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา			
12	การร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา			
13	การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ			
14	การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา			
15	การกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา			
16	การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา			
17	การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน			
18	การแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาเดิมโดยใช้วิธีการใหม่ ๆ			
19	การนำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น			
20	การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			
การตัดสินใจร่วม (Collective decision making)				
21	มีการให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ			
22	ในการประชุมร่วมกัน ประธานในที่ประชุมยอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย			
23	หลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง			
24	ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป			
25	การตัดสินใจคำนึงถึงผลการตัดสินใจจากเสียงส่วนใหญ่ในโรงเรียน			
26	มีการกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล			
27	เปิดโอกาสให้ครู ตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ			
28	ให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน			

ข้อ ที่	ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
29	ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา			
30	นำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม			
การสร้างทีมงาน (Team Building)				
31	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา			
32	วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผล และสามารถอธิบายได้			
33	การคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล			
34	ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน			
35	มีการสร้างสมาชิกในทีมให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน			
36	มีการสร้างสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน			
37	มีการใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครูและบุคลากร			
38	มีการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของการสื่อสารภายในทีม			
39	สร้างสมาชิกในทีมให้เปิดใจกว้าง รู้จักรับฟังและเข้าใจผู้อื่น รวมถึงเพื่อนร่วมงาน			
40	สร้างสมาชิกในทีมให้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เหมาะสม			
41	สร้างสมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน			
42	สร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ			
43	มีการสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน			

ข้อ ที่	ประเด็นการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
44	มีการประชุมหารือและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิก ของทีม			
45	มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตรวจสอบความก้าวหน้า ของการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง			
46	มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบร่วมกันของ สมาชิกในทีม			
47	มีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทาง ของสมาชิกในทีม			
48	สร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง			
49	ให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน			
50	มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันเพื่อใช้เป็นหลักคิด หลักวิชาและหลัก ปฏิบัติในการขับเคลื่อนทีมงานให้มีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง			
51	ประเมินความพึงพอใจการทำงานเป็นทีมร่วมกัน			
52	มีการสะท้อนปัญหา อุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน			
53	มีการสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน			
การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)				
54	ผู้บริหารมีความกล้าที่จะเสนอแนวความคิดที่แปลกใหม่			
55	ในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ผู้บริหารได้กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียน ให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม			
56	มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบ ตามลำดับชั้น			
57	มีการทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมี โอกาสเป็นผู้นำร่วม			
58	มีทักษะการสังเกตบุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่ มีประสิทธิภาพ			
59	มีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป			
60	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ			
61	แสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด			
62	ใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่			

ข้อ ที่	ประเด็นการพัฒนากภาวะผู้นำพลังร่วม	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
63	สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด			
64	ยึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน			
65	ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุผล			
66	ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน			
67	สร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา			
68	สร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา”			

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

พญูษั บณุ ทิโต ชีเว



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วม และความต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบคำถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกประเด็นและทุกด้าน ซึ่งคำตอบเหล่านี้จะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้แทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสอบถามมี 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความต้องการวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โดยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามข้อคำถามในแบบสอบถามฉบับนี้ผ่านระบบออนไลน์ที่ www.mhked.com/education/questionnaire/ หรือ QR code ด้านล่าง หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อ นายกันตธี เนืองศรี โทร. 097-3244409 , e-mail : nuangsri27@gmail.com , ID Line : Tack-Kantathee

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้



นายกันตธี เนืองศรี

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ชาย หญิง

1.2 อายุ

30 ปี ลงมา 31 - 40 ปี

41 - 50 ปี 51 ปี ขึ้นไป

1.3 วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี

ปริญญาโท ปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้แทนครู ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง

10 ปี ลงมา 11 - 20 ปี

21 - 30 ปี 31 ปี ขึ้นไป

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

2.1 สถานศึกษาของท่านอยู่ในจังหวัด.....(มีรายชื่อให้เลือก)

2.2 ขนาดของสถานศึกษา

เล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)

กลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-499 คน)

ใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป)

พหุบัณฑิต ชีวะ

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาภาครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนในแต่ละข้อว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติ /พฤติกรรม / ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด
โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

สภาพปัจจุบัน คือ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติ หรือความคิดเห็น
ในการปฏิบัติ โดยมีระดับดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมมีการปฏิบัติสม่ำเสมอ
- 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมมีการปฏิบัติบางครั้ง
- 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมมีการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมมีการปฏิบัติไม่เคยเลย

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ หรือ
ความคาดหวังในการปฏิบัติ โดยมีระดับดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการปฏิบัติสม่ำเสมอ
- 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการปฏิบัติบางครั้ง
- 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการให้มีการปฏิบัติเลย



ข้อ ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24	กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมี เหตุผล										
25	เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจกำหนดแนวทางและ วิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ที่ ตนเองต้องรับผิดชอบ										
26	ให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อ ขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน										
27	ใช้การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ต่างกันอย่าง เป็นระบบ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิด ประโยชน์ต่อสถานศึกษา										
28	นำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม										
การสร้างทีมงาน (Team Building)											
29	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดความสำเร็จร่วมกันของทีม										
30	วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้										
31	การคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการ ปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล										
32	ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ สมาชิกเหมาะสมกับงาน										
33	สร้างสมาชิกให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย ความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน										
34	สร้างสมาชิกให้มีความสามารถในการสื่อสารและ การประสานงาน										
35	ใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิก ภายในทีมครูและบุคลากร										
36	ส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของการสื่อสาร ภายในทีม										

ข้อ ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
50	ผู้บริหารมีทักษะการสังเกตลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ										
51	ผู้บริหารโรงเรียนมีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป										
52	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ										
53	แสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด										
54	ใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่										
55	สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจ โดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด										
56	ยึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน										
57	ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุผล										
58	ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน										
59	สร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา										
60	สร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา”										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

@@@ ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม @@@

ท่านสามารถส่งคำตอบแบบสอบถามได้ที่ QR code ด้านล่าง



ระยะที่ 3

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินตรวจสอบและยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบประเมินตรวจสอบและยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้ทรงคุณวุฒิ)
4. แบบสัมภาษณ์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้ทรงคุณวุฒิ)
5. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้ทรงคุณวุฒิ)
6. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินตรวจสอบแบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. แบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เชี่ยวชาญ)
8. แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้เชี่ยวชาญ)

พหุ ประถมศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินตรวจสอบและยืนยันวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
2. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
3. ดร.เพชรสมร อุทุมทอง	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ดวงพร เจียมอัมพร	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.บวร เทศารินทร์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๔ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๔
6. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
7. ดร.ทองใส เทียบดอกไม้	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสระพังโนนสะอาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

พูน ปณ ภิโต ชีเว



**แบบประเมินตรวจสอบและยืนยันวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษาคุุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุลผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ตำแหน่งทางบริหาร
3. ตำแหน่งทางวิชาการ
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
5. สถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ว่าในแต่ละขั้นตอนควรใช้วิธีการพัฒนาใดที่มีความเหมาะสม โดยเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของแต่ละวิธีการพัฒนา (ซึ่งท่านสามารถเลือกได้มากกว่า 1 รายการ) ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhance Development)
- ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม (Intensive Development)
- ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation)
- ขั้นที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback)

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhance Development)

- การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- การไขชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit)
- การศึกษาดูงาน (Field Trip)
- การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study)
- การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)
- เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

ขั้นที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นของโปรแกรม (Intensive Development)

- การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- การไขชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit)
- การศึกษาดูงาน (Field Trip)
- การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study)
- การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)
- เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

ขั้นที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner Implementation)

- การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- การไขชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit)
- การศึกษาดูงาน (Field Trip)
- การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study)
- การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)
- เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

ขั้นที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and Feedback)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยนต์ เพาพาน	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
4. ดร.เพชรสมร อุทุมทอง	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
5. ดร.ดวงพร เจียมอัมพร	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันพัฒนา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
6. ดร.บวร เทศารินทร์	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต ๔
7. ดร.ศุภรณกฤษ ยอดสละ	อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
8. ดร.ทองใส เทียบดอกไม้	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสระพังโนนสะอาด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3
9. ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

พูน ปณ ภิโต ชีเว



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1

1.1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.1.2 ตำแหน่งทางบริหาร
- 1.1.3 ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ
- 1.1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด
- 1.1.5 สถานที่ทำงาน
- 1.1.6 ให้สัมภาษณ์ในวันที่
- 1.1.7 ประสบการณ์ทางการจัดการศึกษาที่สำคัญ

1.2 ข้อตกลงเบื้องต้น : ขออนุญาตถ่ายภาพ / บันทึกเสียง / บันทึกภาพเคลื่อนไหว

ตอนที่ 2 โปรแกรมและวิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แต่ละองค์ประกอบ ต่อไปนี้

คำถาม : ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลังร่วมแต่ละองค์ประกอบต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)

1. องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

.....

2. ตัวชี้วัด ขององค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความเหมาะสมหรือไม่ ควรเพิ่มประเด็นใดบ้าง

3. หากจะมีโปรแกรมในการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรจะมีประเด็นอะไรบ้าง และมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลามากน้อยเพียงใด

5. เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

6. วิธีการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

พจนานุกรมศัพท์ สชว

2.2 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

1. องค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

2. ตัวชี้วัด ขององค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมหรือไม่ ควรเพิ่ม ประเด็นใดบ้าง

3. หากจะมีโปรแกรมในการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับ ด้านการเปลี่ยนแปลง อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรมีประเด็น อะไรบ้าง และมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลามากน้อยเพียงใด

5. เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับ ด้านการเปลี่ยนแปลง อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

6. วิธีการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้าน การเปลี่ยนแปลง อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลง อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

2.3 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making)

1. องค์ประกอบด้านการตัดสินใจร่วม มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

2. ตัวชี้วัด ขององค์ประกอบด้านการตัดสินใจร่วม มีความเหมาะสมหรือไม่ ควรเพิ่มประเด็นใดบ้าง

.....

.....

3. หากจะมีโปรแกรมในการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการตัดสินใจร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรจะมีประเด็นอะไรบ้าง และมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

.....

.....

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจร่วมอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลามากน้อยเพียงใด

.....

.....

5. เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการตัดสินใจร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

6. วิธีการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการตัดสินใจร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

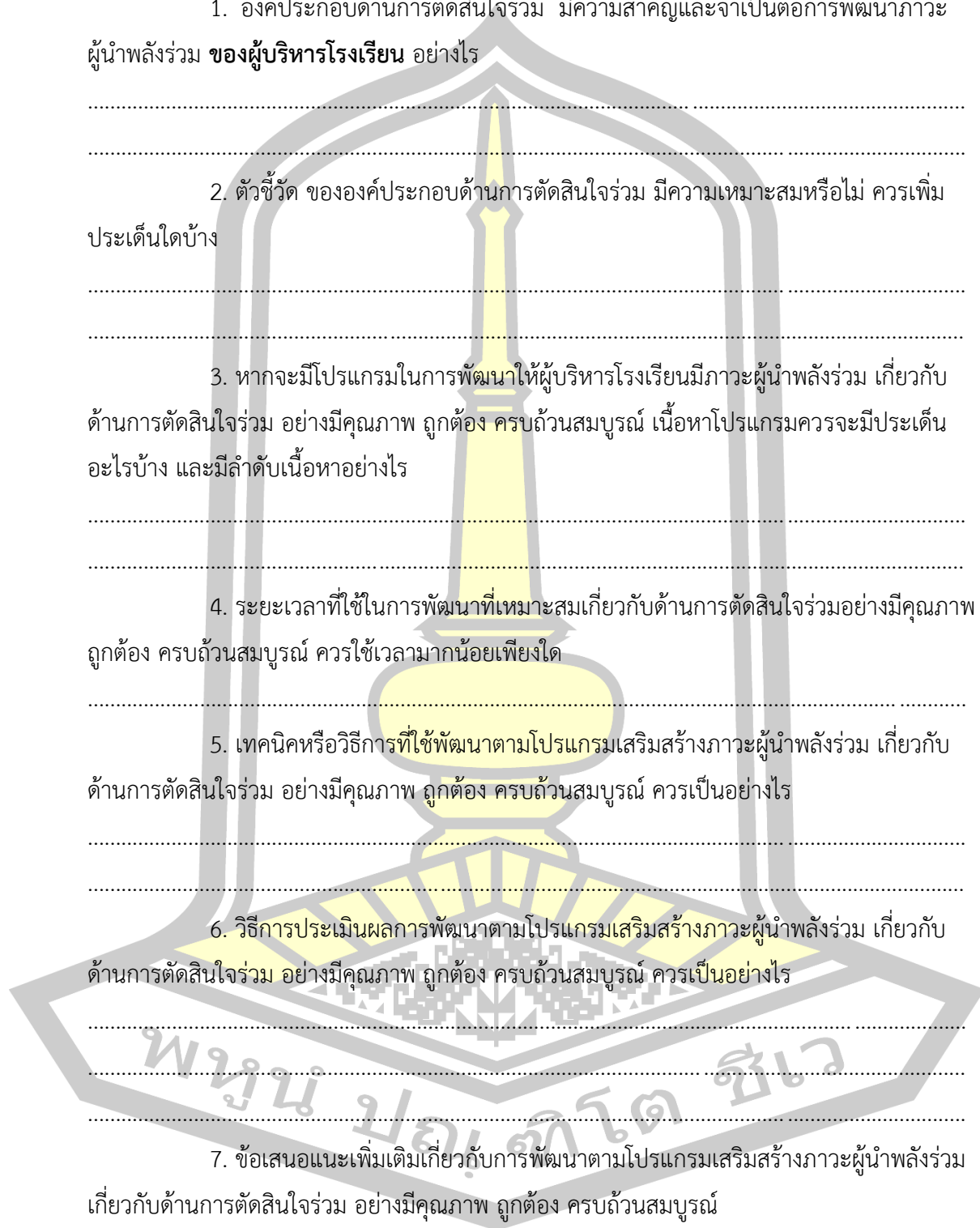
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการตัดสินใจร่วม อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

.....

.....

.....

.....



2.4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีมงาน (Team Building)

1. องค์ประกอบด้านการสร้างทีมงาน มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

2. ตัวชี้วัด ขององค์ประกอบด้านการสร้างทีมงาน มีความเหมาะสมหรือไม่ ควรเพิ่ม ประเด็นใดบ้าง

.....

.....

3. หากจะมีโปรแกรมในการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับ ด้านการสร้างทีมงาน อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรจะมีประเด็น อะไรบ้าง และมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

.....

.....

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับด้านการสร้างทีมงาน อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลามากน้อยเพียงใด

.....

.....

5. เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับ ด้านการสร้างทีมงาน อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

6. วิธีการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับ ด้านการสร้างทีมงาน อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับด้านการสร้างทีมงาน อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

.....

.....

2.5 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

1. องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างไร

.....

.....

2. ตัวชี้วัด ขององค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ มีความเหมาะสมหรือไม่ ควรเพิ่มประเด็นใดบ้าง

.....

.....

3. หากจะมีโปรแกรมในการพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื้อหาโปรแกรมควรมีประเด็นอะไรบ้าง และมีลำดับเนื้อหาอย่างไร

.....

.....

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาที่เหมาะสมเกี่ยวกับด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ควรใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด

.....

.....

5. เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้พัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

6. วิธีการประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ อย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอย่างสูง



**แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมิน เพื่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
องค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นความเหมาะสมว่ามีความเหมาะสมและมี
ความเป็นไปได้เพียงใด

2. แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ – สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สถานที่ทำงาน
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด สาขา
5. ประสบการณ์ทำงาน ปี
6. วัน เดือน ปี ที่ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่ามีความเหมาะสมและมีความ
เป็นไปได้เพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม และแสดงความคิดเห็น
ให้ข้อเสนอแนะ โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					สิ่งที่ควรปรับปรุง
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
7. ประเมินผล												
1	เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลมีความชัดเจน ครอบคลุมและตรงกับสิ่งที่ต้องการประเมิน											
2	วิธีการวัดและประเมินผลตรงกับวัตถุประสงค์											
3	การวัดและประเมินผล ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมิน											
8. เจือนไขความสำเร็จ												
1	ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ มีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น											
2	ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนได้จริง											
3	ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมฯ สามารถบูรณาการทักษะและความรู้ไปใช้ในการประสานประโยชน์ด้านการศึกษากับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้จริง											
4	สารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

แบบประเมินคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมิน เพื่อความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นความเหมาะสมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

2. แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ – สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สถานที่ทำงาน
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด สาขา
5. ประสบการณ์ทำงาน ปี
6. วัน เดือน ปี ที่ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

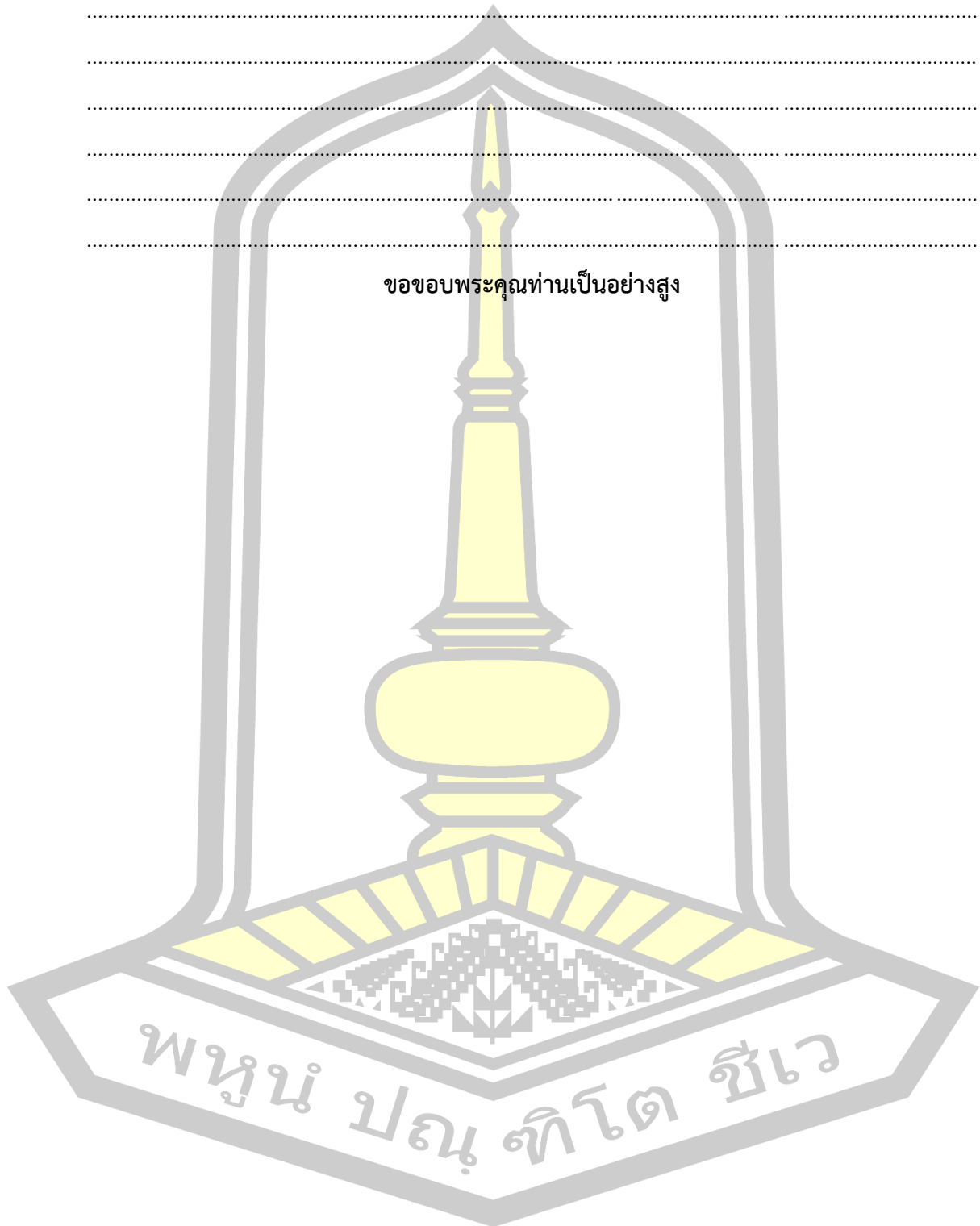
1. โปรดพิจารณาคู่มือของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม และแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้
 - 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมมากที่สุด
 - 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมมาก
 - 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมปานกลาง

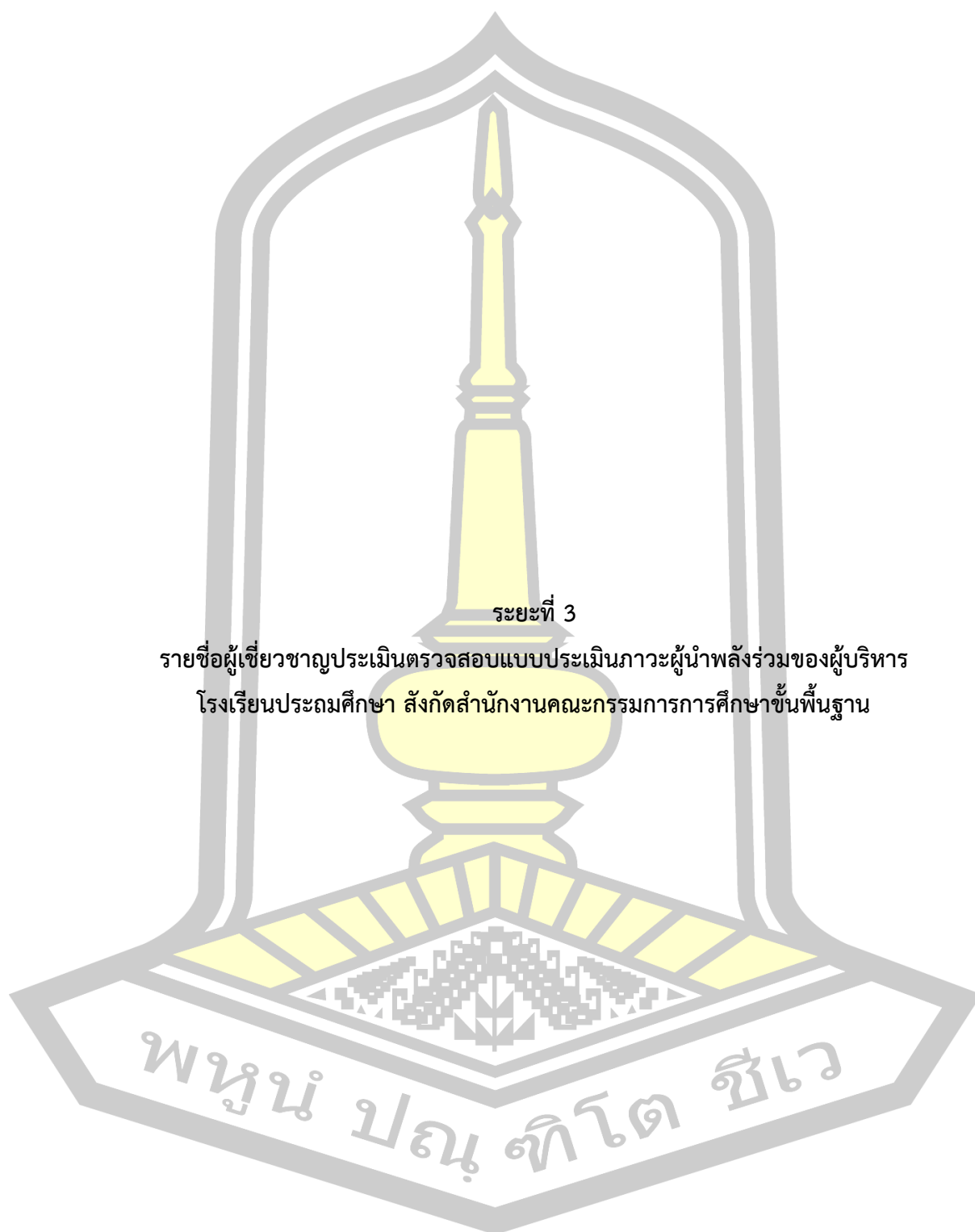
2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ส่วนที่ 1 บทนำ						
1	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา					
2	วัตถุประสงค์ในการนำคู่มือไปใช้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนา					
3	ความสำคัญและประโยชน์ต่อหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน					
ส่วนที่ 2 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ไปใช้						
4	โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความชัดเจน ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้					
5	ชุดกิจกรรมพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสม					
6	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสม					
ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม						
7	กระบวนการพัฒนามีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา					
8	แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม					
9	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินผลมีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนา					
ส่วนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนา						
10	กิจกรรมและวิธีการติดตามผลหลังการพัฒนามีความน่าสนใจ มีความชัดเจนและเหมาะสม					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินตรวจสอบแบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วม

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม	อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. ดร.เพชรสมร อุทุมทอง	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.ศุภชนกฤษ ยอดสละ	อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยลัยราชภัฏสุรินทร์
4. ดร.ประเสริฐศักดิ์ เหมินไธสง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2
5. ดร.ปรีชา การสะอาด	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเวียงจันทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1





แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของ
แบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาในประเด็นข้อคำถาม ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อท่านประเมินคุณภาพเครื่องมือเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความอนุเคราะห์ท่านแจ้งผู้วิจัยตามเบอร์โทรศัพท์ด้านล่าง เพื่อแจ้งให้ผู้วิจัยมารับแบบประเมินคืนด้วยตนเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นายกันตธี เนืองศรี

นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 โทรศัพท์ 097-3244409

พหุบัณฑิต ชีว

**แบบประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาแบบประเมิน
ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความว่ามีความสอดคล้องกัน เลือกทำ
เครื่องหมาย

✓ ลงในช่องที่ท่านได้พิจารณาว่ามีความสอดคล้องในระดับใด โดยพิจารณาจาก

- 1 เมื่อแน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม
0 เมื่อไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม
-1 เมื่อไม่แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)				
1.	มีการทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์			
2.	ข้าพเจ้าร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์			
3.	ข้าพเจ้ากระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมองปัญหาของสถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์			
4.	ข้าพเจ้าชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน			
5.	ข้าพเจ้าจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง			
6.	การจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็มใจ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์			
7.	การให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์			
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็ม ความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์			
9.	ข้าพเจ้าได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสม และชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ			

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
10.	การกำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง			
11.	การตระหนักในความสำคัญ ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา			
12.	ข้าพเจ้าร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา			
การเปลี่ยนแปลง (Transformation)				
13.	การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ			
14.	การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา			
15.	ข้าพเจ้ากระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา			
16.	การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา			
17.	การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน			
18.	ข้าพเจ้านำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น			
19.	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			
ด้านการตัดสินใจร่วม (Collective decision making)				
20.	ข้าพเจ้าให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ			
21.	ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้ายอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย			
22.	ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง			
23.	ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป			
24.	การกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล			
25.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู ตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ			
26.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน			

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
27.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา			
28.	ข้าพเจ้านำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม			
ด้านการสร้างทีมงาน (Team Building)				
29.	การมีส่วนร่วมในมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา			
30.	วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้			
31.	ข้าพเจ้าคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล			
32.	ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน			
33.	ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน			
34.	ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน			
35.	ข้าพเจ้าใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครูและบุคลากร			
36.	ข้าพเจ้าสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของการสื่อสารภายในทีม			
37.	ข้าพเจ้าส่งเสริมสมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน			
38.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบชนะ-ชนะ			
39.	ข้าพเจ้าสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน			
40.	ข้าพเจ้าประชุมหารือและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของทีม			
41.	ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง			

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
42.	ข้าพเจ้ามีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางของสมาชิกในทีม			
43.	ข้าพเจ้าสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง			
44.	ข้าพเจ้าให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน			
45.	ข้าพเจ้าทำการสะท้อนปัญหา อุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน			
46.	ข้าพเจ้าสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน			
ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)				
47.	ในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ข้าพเจ้าได้กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม			
48.	ข้าพเจ้าได้มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบตามลำดับชั้น			
49.	ข้าพเจ้าทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม			
50.	ข้าพเจ้ามีทักษะการสังเกตบุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ			
51.	ข้าพเจ้ามีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป			
52.	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ			
53.	ข้าพเจ้าแสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด			
54.	ข้าพเจ้าใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่			
55.	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด			
56.	ข้าพเจ้ายึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน			
57.	ข้าพเจ้าส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุผล			
58.	ข้าพเจ้าส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน			
59.	ข้าพเจ้าสร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา			

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
60.	ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา”			

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง





แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับผู้เชี่ยวชาญ)

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)				
1	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน			
2	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน			
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน			
4	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด			
5	ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม			
ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)				
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น			
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น			
8	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น			
9	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง			
10	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)				
11	ผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
12	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบพลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ			
13	ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม			
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม			
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทักษะและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วม			
ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)				
16	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
17	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
18	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
19	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
20	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง			

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของ
แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาหรือข้อความว่ามีความสอดคล้องกัน เลือกทำเครื่องหมาย

- ✓ ลงในช่องที่ท่านได้พิจารณาว่ามีความสอดคล้องในระดับใด โดยพิจารณาจาก
- 1 เมื่อแน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม
- 1 เมื่อไม่แน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องกับประเด็นคำถาม

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา				
1	การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม			
2	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา			
3	ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา			
ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม				
4	โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความชัดเจน			
5	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสม			
6	รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม			
7	กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน			
8	สื่อ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินมีความเหมาะสม			

ข้อความ		ความสอดคล้อง		
		1	0	-1
ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติจริง				
9	การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน			
10	ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างพลังร่วมกับคณะครูในโรงเรียน			
การติดตามผลหลังการพัฒนา				
11	การติดตามผลหลังการพัฒนา มีความชัดเจนและเหมาะสม			
12	การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้			

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง





ระยะที่ 4

1. แบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา)
2. แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(โดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม)
3. แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังเข้ารับการพัฒนา)
4. แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองหลังเข้ารับการพัฒนา)



แบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฉบับผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบประเมินเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 รายการประเมินเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....วิทย์ฐานะ.....
3. โรงเรียน.....อำเภอ.....

ตอนที่ 2 การประเมินเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาแต่ละข้อคำถามว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมของตัวท่านเองอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับประเด็นความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน		ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)						
1.	มีการทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์					
2.	ข้าพเจ้าร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์					
3.	ข้าพเจ้ากระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมองปัญหาของสถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์					
4.	ข้าพเจ้าชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ เข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน					
5.	ข้าพเจ้าจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง					
6.	การจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์					
7.	การให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์					
9.	ข้าพเจ้าได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ					
10.	การกำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง					

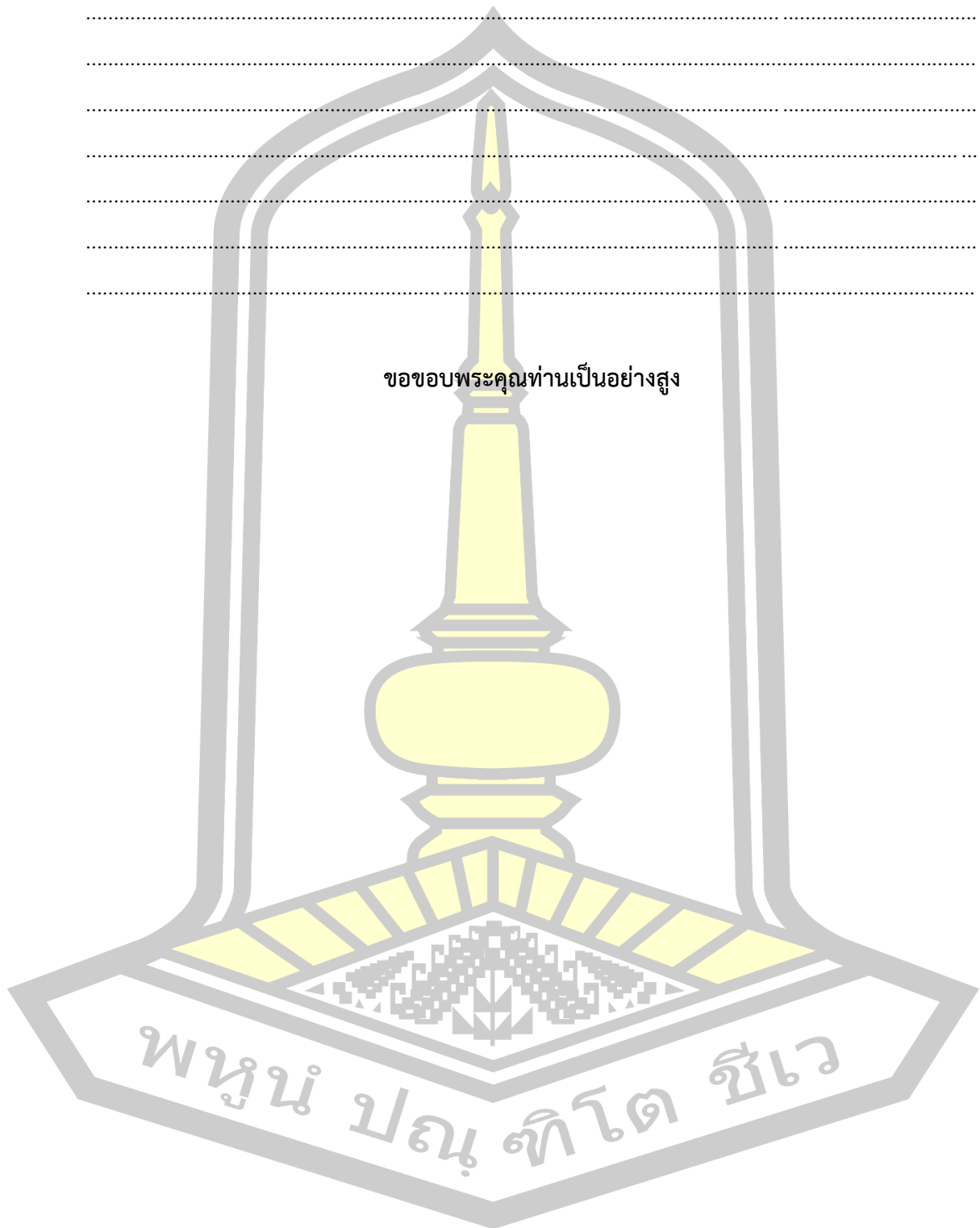
รายการประเมิน		ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การเปลี่ยนแปลง (Transformation)						
11.	การตระหนักในความสำคัญ ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
12.	ข้าพเจ้าร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา					
13.	การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ					
14.	การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา					
15.	ข้าพเจ้ากระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา					
16.	การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา					
17.	การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
18.	ข้าพเจ้านำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
19.	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
ด้านการตัดสินใจร่วม (Collective decision making)						
20.	ข้าพเจ้าให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดยปราศจากครอบงำ					
21.	ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้ายอมรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย					
22.	ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความพอใจของคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง					
23.	ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป					

รายการประเมิน		ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24.	การกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีเหตุผล					
25.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู ตัดสินใจกำหนดแนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ					
26.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการระดมความคิดและใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน					
27.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา					
28.	ข้าพเจ้านำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
ด้านการสร้างทีมงาน (Team Building)						
29.	การมีส่วนร่วมในมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
30.	วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้					
31.	ข้าพเจ้าคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล					
32.	ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน					
33.	ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน					
34.	ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน					
35.	ข้าพเจ้าใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครูและบุคลากร					

รายการประเมิน		ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36.	ข้าพเจ้าสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีของการสื่อสารภายในทีม					
37.	ข้าพเจ้าส่งเสริมสมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน					
38.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ					
39.	ข้าพเจ้าสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน					
40.	ข้าพเจ้าประชุมหารือและพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของทีม					
41.	ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำแผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง					
42.	ข้าพเจ้ามีความคิดยืดหยุ่น และมีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางของสมาชิกในทีม					
43.	ข้าพเจ้าสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง					
44.	ข้าพเจ้าให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจปัญหาาร่วมกัน					
45.	ข้าพเจ้าทำการสะท้อนปัญหา อุปสรรคการทำงานของทีมร่วมกัน					
46.	ข้าพเจ้าสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน					
ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)						
47.	ในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ข้าพเจ้าได้กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม					
48.	ข้าพเจ้าได้มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบตามลำดับชั้น					

รายการประเมิน		ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
49.	ข้าพเจ้าทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม					
50.	ข้าพเจ้ามีทักษะการสังเกตบุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
51.	ข้าพเจ้ามีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
52.	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ					
53.	ข้าพเจ้าแสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด					
54.	ข้าพเจ้าใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่					
55.	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจ โดยครูกำลังพูดในสิ่งที่ตนเองคิด					
56.	ข้าพเจ้ายึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน					
57.	ข้าพเจ้าส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุผล					
58.	ข้าพเจ้าส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน					
59.	ข้าพเจ้าสร้างระบบงานที่เชื่อมต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา					
60.	ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา”					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะอื่นๆ





**แบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**
(ฉบับครู,ผู้บริหารโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ประเมิน)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับให้ครูผู้เป็นตัวแทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประเมินผู้เข้ารับการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ได้ประเมินเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะติดตามผลหลังที่ได้รับการเสริมสร้างตามโปรแกรมฯ

2. แบบประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 รายการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ชื่อ – สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 รายการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของท่านว่าอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว และแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ โดยข้อความแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)						
1	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำ พลังร่วมในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการ ทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน					
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันในโรงเรียน					
4	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลัง ร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด					
5	ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึง พอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม					
ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)						
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะ เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น					
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น					
8	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มี ความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น					
9	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
10	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)						
11	ผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการ สร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
12	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบ พลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ที่	รายการประเมินเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม					
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติ ทักษะ และวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วม					
ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)						
16	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
17	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
18	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
20	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง					

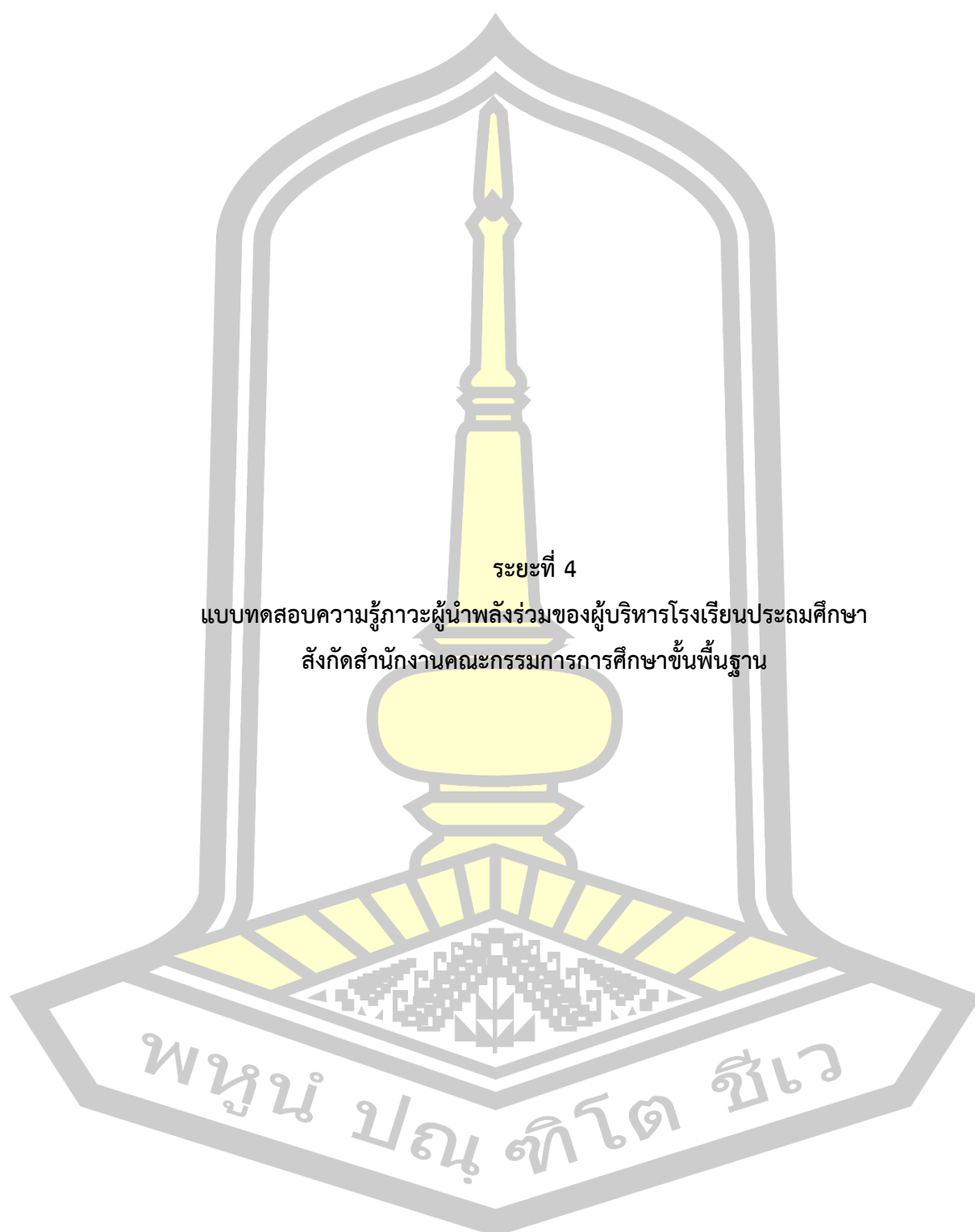
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



แบบทดสอบ

คำชี้แจง

1. แบบทดสอบฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
2. ให้ผู้เข้ารับการทดสอบความรู้ทำเครื่องหมายกากบาท (x) ทับตัวอักษรหน้าคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว
3. แบบทดสอบชุดนี้มีทั้งหมด 50 ข้อ คะแนนเต็ม 50 คะแนน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือการบริหารสถานศึกษาที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆคือข้อใด
 - ก. ปัจจัยแวดล้อมทั่วไป
 - ข. ปัจจัยแวดล้อมสถานศึกษา
 - ค. ปัจจัยแวดล้อมภายใน
 - ง. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก
2. กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามปัจจัย4ด้านประกอบด้วย
 - ก. สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย
 - ข. จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส
 - ค. วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
 - ง. สิ่งแวดล้อมภายใน สิ่งแวดล้อมภายนอก สังคมและวัฒนธรรม ประเพณี
3. ข้อใดคือความหมายของคำว่า วิสัยทัศน์ที่ดี (Good Vision)
 - ก. การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ การมีเป้าหมายและความสำเร็จ
 - ข. การพัฒนาองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ความสำเร็จองค์กร
 - ค. มีขอบเขตการปฏิบัติงาน ความเป็นเลิศขององค์กร ความศรัทธาในเชิงบวกสู่การพัฒนาขององค์กร
 - ง. การสร้างแรงจูงใจและการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่ความสำเร็จ

4. กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วยข้อใด

- ก. มองอดีต สู่ปัจจุบัน มุ่งอนาคตสู่เป้าหมายการพัฒนา
- ข. ศึกษาสภาพปัจจัย กำหนดเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ
- ค. วิเคราะห์ปัญหา กำหนดยุทธศาสตร์ วางเป้าหมายสู่ความสำเร็จ
- ง. ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วางเป้าหมายอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

5. หลักการในการกำหนดเป้าประสงค์ (Gold) หรือผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กรมีกรอบการประเมินผลในสี่มิติประกอบด้วยข้อใด

- ก. ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์
- ข. ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ด้านพัฒนาองค์กร
- ค. ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผลองค์กร ด้านการพัฒนาองค์กรด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา
- ง. ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา

6. วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์คือข้อใด

- ก. การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม
- ข. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- ค. การยึดตามกรอบนโยบายและการกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน
- ง. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย

7. ข้อใดคือความหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Diffusion Vision)

- ก. การถ่ายทอดแนวคิดนโยบายสู่การปฏิบัติจริง
- ข. กระบวนการที่ทำให้วัฒนธรรมได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในชุมชนถูกนำไปถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสาร
- ค. กระบวนการที่นำไปสู่การนำแนวคิดไปถ่ายทอดด้วยการใช้เทคโนโลยี
- ง. การระดมความคิดในกลุ่มสู่การกำหนดเป็นนโยบายสู่การกำหนดกลยุทธ์

8. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นหน้าที่ของใคร
- ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
 - ผู้นำระดับกลางสามารถเรียนรู้ได้จากสู่ผู้นำหลัก
 - ผู้นำทุกระดับเรียนรู้ได้ซึ่งกันและกัน
 - ผู้นำทุกระดับต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
9. การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision) หมายถึง
- การสร้างความฝันให้มีความเป็นเลิศในอนาคต
 - การศึกษาองค์กรอย่างมีข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อย สถานที่ ทรัพยากร เวลา ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
 - การกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาโดยการวางยุทธศาสตร์ร่วมกัน
 - การศึกษาข้อมูลบริบทขององค์กรและการระดมแนวความคิดกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความสำเร็จ
10. การมองอนาคตภาพของผู้นำและสมาชิกในองค์กร การกำหนดเป้าหมายปลายทางที่องค์กร ต้องการสู่ความสำเร็จโดยเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม เข้าร่วมกัน หมายถึงข้อใด
- เป้าหมาย (Gold)
 - พันธกิจ (Mission)
 - วิสัยทัศน์ (Vision)
 - ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง

11. ข้อใด หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- SBM
 - PQM
 - RBM
 - Change Management
12. ข้อใด หมายถึง ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
- Change Management
 - Blueprint for Change
 - Change Sponsor
 - Change Advocate
13. สี่ด้านหลักขององค์การที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตามข้อใด
- โครงสร้างองค์การ , การสื่อสารขององค์การ , กระบวนการทำงาน , วัฒนธรรม
 - โครงสร้างองค์การ , บุคลากร , กระบวนการทำงาน , วัฒนธรรม
 - โครงสร้างองค์การ , บุคลากร , สภาพแวดล้อมขององค์การ , วัฒนธรรม
 - โครงสร้างองค์การ , บุคลากร , กระบวนการทำงาน , การสื่อสารขององค์การ

14. ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึงข้อใด

- ก. ผู้มีอำนาจอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลง
- ข. ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม
- ค. ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผล
- ง. ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

15. ข้อใด ไม่ใช่ คุณสมบัติของ Change Agent

- ก. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- ข. มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ
- ค. ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
- ง. จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร และเวลา

16. ข้อใด คือลำดับขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง

- ก. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การสร้างทีมเจ้าภาพ , การวางแผน และกำหนดตัวชี้วัด , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- ข. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การสร้างทีมเจ้าภาพ , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง , การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด
- ค. การสร้างทีมเจ้าภาพ , การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- ง. การสร้างทีมเจ้าภาพ , การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง , การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง , การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด

17. Force Field Analysis เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนใด

- ก. การสร้างทีมเจ้าภาพ
- ข. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
- ค. การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด
- ง. การดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

18. รูปแบบขั้นตอนอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจะมีอยู่ 4 ขั้นตอน ตามลำดับคือข้อใด

- ก. ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , โกรธและต่อต้าน , รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม , ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว
- ข. โกรธและต่อต้าน , ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม , ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว
- ค. โกรธและต่อต้าน , ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , ผลการทำงานตกต่ำ , รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม

ง. ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น , โกรธและต่อต้าน , ผลการทำงานตกต่ำ ,
ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

19. ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ข้อใดเปรียบเทียบได้ถูกต้อง

- ก. Change Sponsor = รมว.ศธ. ข. Change Advocate = สพฐ.
ค. Change Agent = ผอ.รร. ง. Change Target = รอง.ผอ.สพท.

20. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและ
ผู้บริหารสถานศึกษา ของ สพฐ.ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงของใครมากที่สุด

- ก. W. Edward Deming ข. Luther Gulick
ค. Michael Fullan ง. Henri Fayol

ด้านการตัดสินใจร่วม

21. ข้อใด ไม่ใช่ ปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจ

- ก. ข้อจำกัดทางด้านตัวบุคคล ข. ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย
ค. บรรทัดฐานและจริยธรรม ง. กฎระเบียบและนโยบายที่เป็นทางการ

22. ผู้บริหารระดับใดที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

- ก. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ข. ผู้บริหารระดับต้น
ค. ผู้บริหารระดับกลาง ง. ผู้บริหารระดับสูง

23. องค์ประกอบของการตัดสินใจร่วม อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- ก. องค์ประกอบด้านการเลือก ข. องค์ประกอบด้านข้อมูล
ค. องค์ประกอบด้านเป้าหมาย ง. องค์ประกอบด้านความเป็นผู้นำสูงสุด

24. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับทฤษฎีการตัดสินใจ หมวก 6 ใบของโบนโน (Edward de bono)

- ก. หมวกสีขาว หมายถึง ความคิดนอกกรอบ
ข. หมวกสีแดง หมายถึง การคาดการณ์ในทางบวก
ค. หมวกสีดำ หมายถึง ความรู้สึกสัญชาตญาณและกลางสังหรณ์
ง. หมวกสีฟ้า หมายถึง การประเมินผลลัพธ์

25. เทคนิคในการตัดสินใจเชิงคุณภาพ 4 เทคนิค คือข้อใด

- ก. มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย การระดมสมอง การสัมภาษณ์เชิงลึก
ข. เทคนิคเดลฟาย กลุ่มคุณภาพ การระดมสมอง การสัมภาษณ์เชิงลึก
ค. การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย กลุ่มคุณภาพ
ง. กลุ่มคุณภาพ มติเอกฉันท์ การระดมสมอง การสัมภาษณ์เชิงลึก

26. ประโยชน์ของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Potential advantages of using a group) คือข้อใด

- ก. การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้ได้ข้อมูลมากกว่า
- ข. การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้ได้แนวคิดหลายแนวทาง
- ค. การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม
- ง. ถูกทุกข้อ

27. เทคนิคการตัดสินใจร่วมกัน (shared decision-making Technique) 5 เทคนิค คือ

- ก. การระดมสมอง, กลุ่มคุณภาพ, เทคนิคเดลฟาย, วิธีการ david's advocacy, วิธีการ dialectical inquiry
- ข. การระดมสมอง, การคิดแบบต่างคนต่างคิด, เทคนิคเดลฟาย, วิธีการ david's advocacy, วิธีการ dialectical inquiry
- ค. การระดมสมอง, แชนงการตัดสินใจ, เทคนิคเดลฟาย, วิธีการ david's advocacy, วิธีการ dialectical inquiry
- ง. การระดมสมอง, มติเอกฉันท์, เทคนิคเดลฟาย, วิธีการ david's advocacy, วิธีการ dialectical inquiry

28. การปฏิบัติในข้อใดขององค์กรที่กล่าวไม่ถูกต้อง

- ก. การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดและการตัดสินใจ
- ข. การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องเริ่มทำเฉพาะในครั้งแรกเท่านั้น
- ค. ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน
- ง. การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารองค์กร

29. ข้อใดคือเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ

- ก. เทคนิคเดลฟาย การระดมสมอง
- ข. การระดมสมอง มติเอกฉันท์
- ค. แชนงการตัดสินใจ ผลตอบแทนที่คาดหวัง
- ง. เทคนิคเดลฟาย แชนงการตัดสินใจ

30. ข้อใด ไม่ใช่ บทบาทของผู้นำที่ควรคำนึงถึงในการตัดสินใจ

- ก. บทบาทของผู้ประกอบการ
- ข. บทบาทของผู้พิชิตความยุ่งยาก
- ค. บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง
- ง. บทบาทของผู้รับประโยชน์สูงสุด

ด้านการสร้างทีมงาน

31. ขั้นตอนใดสำคัญที่สุดในการพัฒนาทีมงาน
- ก. การกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ข. การสร้างความร่วมมือร่วมใจ
ค. การสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน ง. การระดมสมอง
32. ข้อใด คือหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- ก. ความไว้วางใจในการทำงาน ข. การใช้ข้อมูลร่วมกัน
ค. หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน ง. ถูกทุกข้อ
33. TEAMWORK อักษร M น่าจะเกี่ยวข้องกับข้อใดมากที่สุด
- ก. เชื่อถือได้ ข. แบ่งปันผลประโยชน์
ค. โอกาส ง. การบริหารจัดการ
34. ข้อใด ไม่ใช่ ตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีม
- ก. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
ข. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
ค. การคิดเชิงระบบ
ง. การเสริมแรง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน
35. สิ่งใดสำคัญที่สุดในกระบวนการสร้างทีม
- ก. เป้าหมายร่วมกัน ข. ความรู้สึกเดียวกัน
ค. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ง. มนุษยสัมพันธ์
36. ผู้บริหารท่านใดมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด
- ก. ผอ.แดง กล่าวชมครูในโรงเรียนทุกครั้งที่จัดงานร่วมกับชุมชน
ข. ผอ.ขาว ร่วมกับคณะครูในโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา
 อย่างเป็นระบบ
ค. ผอ.เขียว เป็นประธานในการประชุมผู้ปกครองและดำเนินการประชุมได้อย่างยอดเยี่ยม
ง. ผอ.ส้ม นำคณะครูร่วมกับชุมชนในการจัดงานประจำปีของท้องถิ่น
37. ข้อใดเรียงลำดับกระบวนการทำงานเป็นทีมได้ถูกต้อง
- ก. ปรับปรุงงาน , การประเมินผล , การพัฒนาทีมงาน , การวางแผนการทำงานเป็นทีม ,
 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน
ข. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน , การวางแผนการทำงานเป็นทีม , การพัฒนา
 ทีมงาน , การประเมินผล , ปรับปรุงงาน

- ค. การวางแผนการทำงานเป็นทีม , การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน , การพัฒนาทีมงาน , การปรับปรุง , การประเมินผล
- ง. การประเมินผล , การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน , การวางแผนการทำงานเป็นทีม, การพัฒนาทีมงาน

38. ตามเกณฑ์ ก.ค.ศ. ข้อใดหมายถึงการทำงานเป็นทีม

- ก. Conceptual Thinking ข. Team work
- ค. Communication & Influencing ง. Henri Fayol

39. ข้อใดหมายถึงการทำงานเป็นทีมตามเกณฑ์ ก.ค.ศ.

- ก. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- ข. ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- ค. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม
- ง. การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

40. หลักในการพัฒนาทีมให้เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย

- ก. หลักการ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค
- ข. หลักการ และการพูดคุย
- ค. หลักการ และการติดตาม และการตรวจสอบงาน
- ง. หลักการ และการปฏิบัติ

ด้านการหมุนเวียนกันเป็นภาวะผู้นำ

41. เป็นโครงสร้างองค์การที่พยายามลดลำดับสายการให้สั่งลง และมีการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่า

- ก. องค์การแนวนราบ (Horizontal Organization)
- ข. องค์การแบบ Modular (Modular Organization)
- ค. องค์การเสมือน (Virtual Organization)
- ง. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

42. ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
- การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน
 - การส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้
 - การสนับสนุนครูเข้าร่วมเป็นกรรมการระดับต่างๆ
 - การพัฒนานักเรียน
43. ทฤษฎี “ฝูงห่าน” ตรงกับความหมายใด
- การนำทีมจนประสบผลสำเร็จ
 - การผลัดกันนำ ผลัดกันตาม
 - ผู้นำต้องมีความแข็งแกร่ง
 - การบินเป็นวงกลมเพื่อช่วยเหลือกัน
44. ในการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ เน้นที่บทบาทใด
- บทบาทของผู้นำเพียงคนเดียว
 - การมอบหมายให้ผู้อื่นในผู้หนึ่งในกลุ่ม
 - ผลงานเกิดจากกระบวนการ (process) ร่วมกัน
 - ทำตามกฎเกณฑ์ที่ผู้นำตั้งไว้
45. ข้อใดที่ไม่ใช่เป็นคุณลักษณะเด่นของผู้นำ
- เชื่อมั่นในตนเอง
 - รอบรู้ในงาน
 - สืบทอดโดยกำเนิด
 - ซื่อสัตย์มีจริยธรรม
46. ความแตกต่างของภาวะผู้นำพลังร่วมที่แตกต่างจากภาวะผู้นำทีม คือข้อใด
- ความไว้วางใจในการทำงาน
 - ผลงานเป็นของพวกเขา
 - ต้องมีการสื่อสารภายในที่ดี
 - การผลัดกันนำ ผลัดกันตาม
47. ข้อใดเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์
- การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ
 - การกำหนดวิธีการทำงาน
 - การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด
 - การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม
48. องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ คือข้อใด
- การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
 - ความจงรักภักดี การร่วมสร้างผลงาน และความชอบพอ
 - ความซื่อสัตย์สุจริต การสื่อสาร และความจงรักภักดี
 - วัฒนธรรมการทำงาน การสร้างความไว้วางใจ และการสื่อสาร



แบบประเมินความพึงพอใจ

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความพึงพอใจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนาดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบประเมินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนาดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 รายการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ชื่อ – สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 รายการประเมินความพึงพอใจต่อการเข้ารับการพัฒนาดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

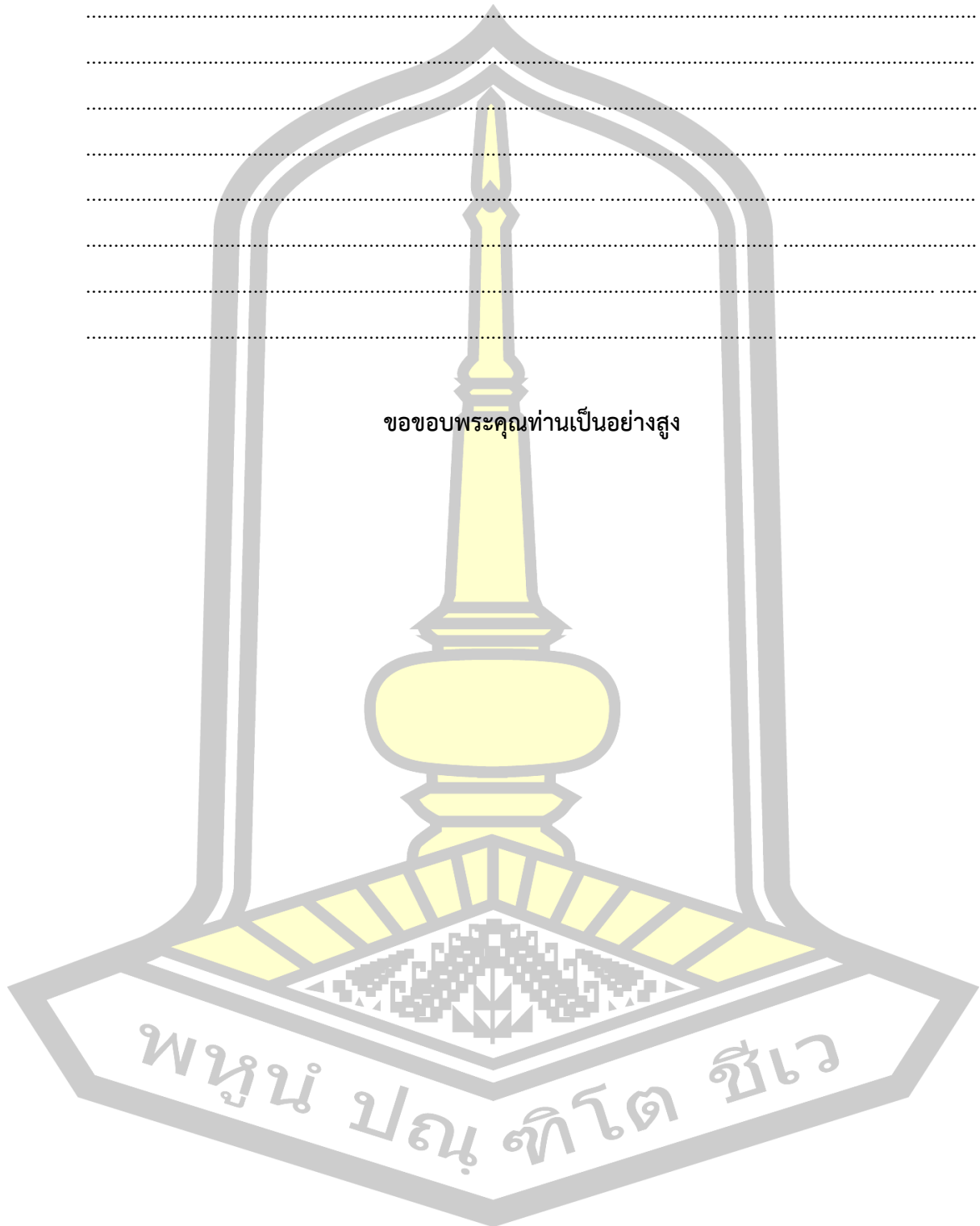
คำชี้แจง

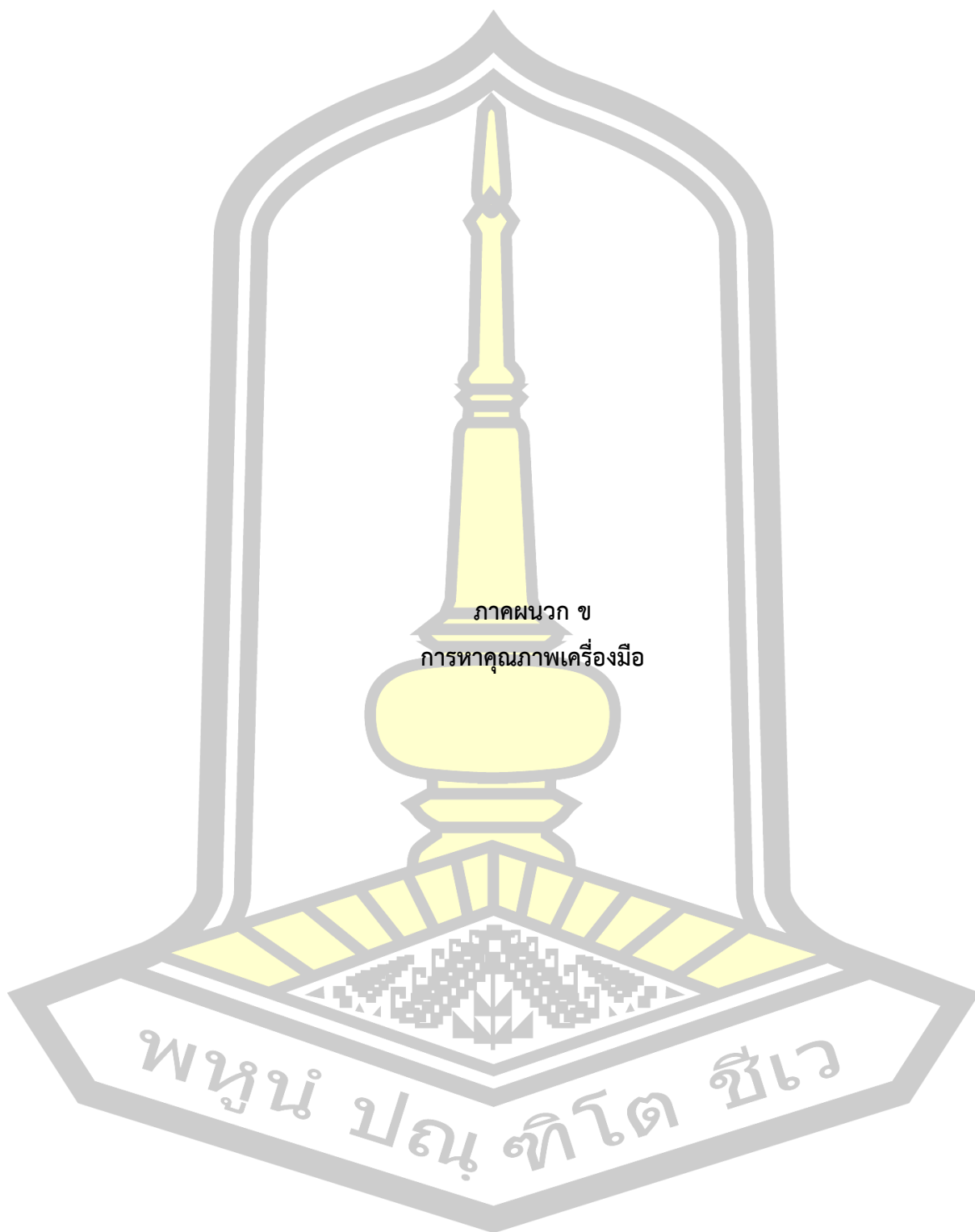
โปรดพิจารณาในแต่ละข้อว่าท่านมีความเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจของท่านว่าอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการประเมินความพึงพอใจ	ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา						
1	การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม					
2	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนา					
3	ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา					
ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม						
4	โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความชัดเจน					
5	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความเหมาะสม					
6	รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนา มีความชัดเจนและเหมาะสม					
7	กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมมีความเหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียน					
8	สื่อ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินมีความเหมาะสม					
ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติจริง						
9	การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้อย่างจริงจังในการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน					
10	ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างพลังร่วมกับคณะครูในโรงเรียน					
ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา						
11	การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและเหมาะสม					
12	การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติจริงได้					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม





ภาคผนวก ข
การหาคุณภาพเครื่องมือ

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วม
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.62	31	0.81
2	0.60	32	0.77
3	0.70	33	0.62
4	0.56	34	0.73
5	0.53	35	0.63
6	0.52	36	0.60
7	0.62	37	0.61
8	0.50	38	0.67
9	0.65	39	0.80
10	0.63	40	0.62
11	0.78	41	0.84
12	0.74	42	0.68
13	0.61	43	0.73
14	0.64	44	0.82
15	0.60	45	0.79
16	0.53	46	0.83
17	0.59	47	0.72
18	0.50	48	0.46
19	0.66	49	0.65
20	0.66	50	0.72
21	0.64	51	0.74
22	0.58	52	0.79

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
23	0.80	53	0.67
24	0.70	54	0.77
25	0.80	55	0.74
26	0.77	56	0.62
27	0.63	57	0.57
28	0.70	58	0.77
29	0.76	59	0.76
30	0.81	60	0.82

ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.981	0.982	60

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.0333	0.55605	30
VAR00002	4.0000	0.58722	30
VAR00003	4.2667	0.69149	30
VAR00004	4.2000	0.55086	30
VAR00005	3.8333	0.74664	30
VAR00006	3.8333	0.53067	30
VAR00007	3.9667	0.71840	30
VAR00008	4.3000	0.70221	30
VAR00009	3.9667	0.61495	30
VAR00010	3.9333	0.69149	30
VAR00011	4.2000	0.61026	30
VAR00012	4.1000	0.66176	30
VAR00013	4.2667	0.58329	30
VAR00014	3.8333	0.79148	30
VAR00015	4.3000	0.59596	30
VAR00016	4.2667	0.63968	30
VAR00017	4.1333	0.81931	30
VAR00018	4.0000	0.83045	30
VAR00019	4.2000	0.76112	30
VAR00020	4.1667	0.74664	30
VAR00021	4.0000	0.83045	30
VAR00022	4.0000	0.69481	30
VAR00023	4.0333	0.71840	30
VAR00024	4.2667	0.58329	30
VAR00025	4.3667	0.71840	30
VAR00026	4.0667	0.63968	30
VAR00027	4.1000	0.54772	30

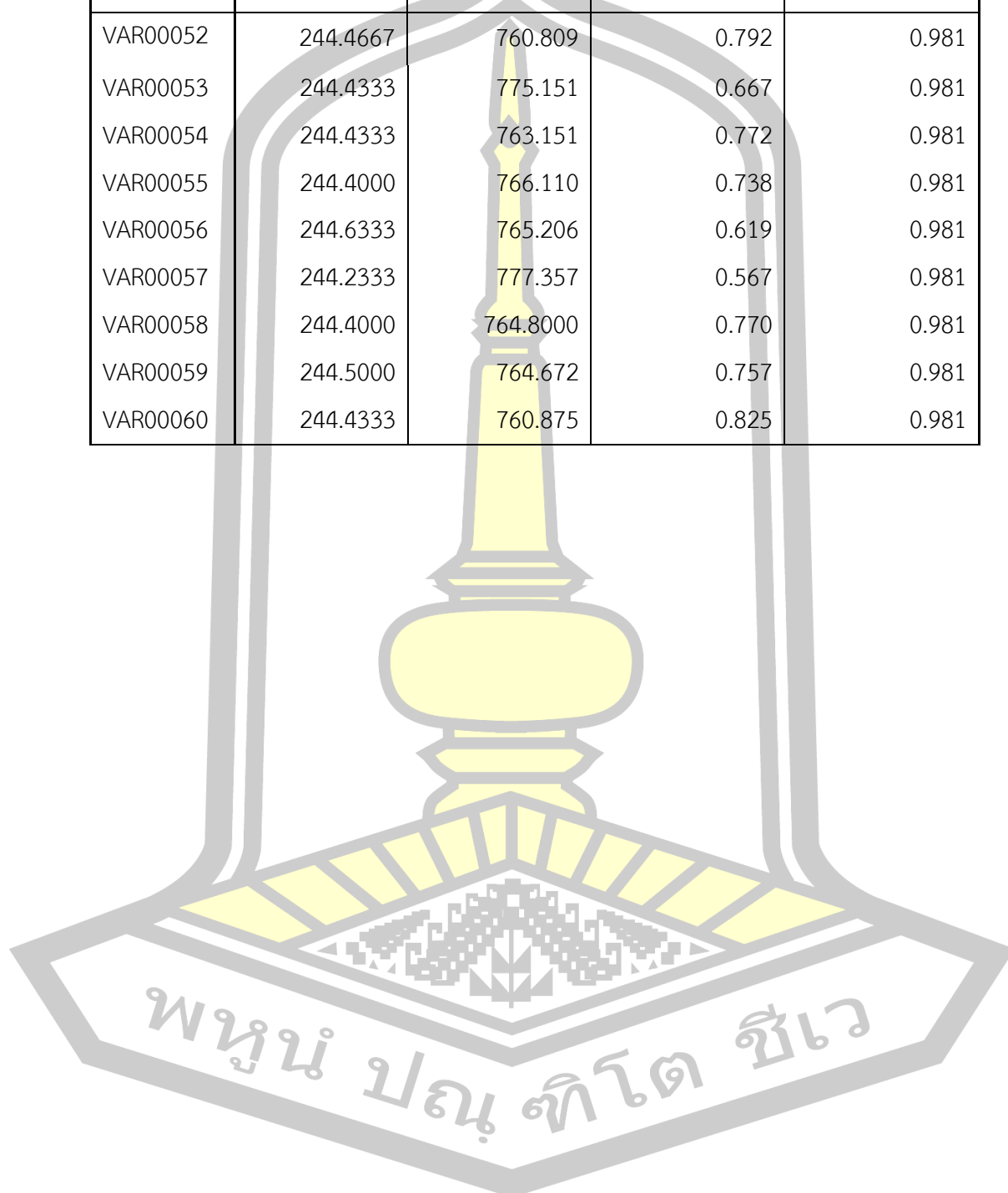
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00028	4.3333	0.54667	30
VAR00029	4.4000	0.72397	30
VAR00030	4.2667	0.69149	30
VAR00031	4.0333	0.66868	30
VAR00032	4.0333	0.66868	30
VAR00033	4.1333	0.57135	30
VAR00034	4.1333	0.68145	30
VAR00035	4.1333	0.50742	30
VAR00036	4.1667	0.59209	30
VAR00037	4.1667	0.53067	30
VAR00038	3.9000	0.54772	30
VAR00039	4.2333	0.67891	30
VAR00040	4.2333	0.62606	30
VAR00041	4.1000	0.84486	30
VAR00042	4.0333	0.49013	30
VAR00043	4.0333	0.61495	30
VAR00044	4.1333	0.62881	30
VAR00045	4.0667	0.73968	30
VAR00046	4.1333	0.77608	30
VAR00047	4.0333	0.80872	30
VAR00048	4.1333	0.68145	30
VAR00049	4.0333	0.66868	30
VAR00050	4.3000	0.59596	30
VAR00051	4.2667	0.69149	30
VAR00052	4.2667	0.82768	30
VAR00053	4.3000	0.59596	30
VAR00054	4.3000	0.79438	30
VAR00055	4.3333	0.75810	30
VAR00056	4.1000	0.92289	30
VAR00057	4.5000	0.62972	30
VAR00058	4.3333	0.75810	30
VAR00059	4.2333	0.77385	30
VAR00060	4.3000	0.79438	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	244.7000	778.148	0.619	0.981
VAR00002	244.7333	777.651	0.600	0.981
VAR00003	244.4667	770.189	0.703	0.981
VAR00004	244.5333	780.257	0.555	0.981
VAR00005	244.9000	775.128	0.528	0.981
VAR00006	244.9000	781.886	0.522	0.981
VAR00007	244.7667	772.323	0.621	0.981
VAR00008	244.4333	777.426	0.504	0.981
VAR00009	244.7667	775.082	0.648	0.981
VAR00010	244.8000	772.855	0.632	0.981
VAR00011	244.5333	770.878	0.779	0.981
VAR00012	244.6333	769.964	0.742	0.981
VAR00013	244.4667	777.430	0.611	0.981
VAR00014	244.9000	768.783	0.643	0.981
VAR00015	244.4333	777.289	0.602	0.981
VAR00016	244.4667	778.326	0.530	0.981
VAR00017	244.6000	770.179	0.589	0.981
VAR00018	244.7333	773.995	0.497	0.981
VAR00019	244.5333	769.223	0.660	0.981
VAR00020	244.5667	769.633	0.663	0.981
VAR00021	244.7333	767.513	0.640	0.981
VAR00022	244.7333	774.685	0.581	0.981
VAR00023	244.7000	765.183	0.804	0.981
VAR00024	244.4667	774.740	0.695	0.981
VAR00025	244.3667	765.206	0.803	0.981

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00026	244.6667	769.885	0.771	0.981
VAR00027	244.6333	778.171	0.628	0.981
VAR00028	244.4000	776.110	0.697	0.981
VAR00029	244.3333	766.506	0.764	0.981
VAR00030	244.4667	766.326	0.806	0.981
VAR00031	244.7000	767.252	0.809	0.981
VAR00032	244.7000	768.493	0.774	0.981
VAR00033	244.6000	777.421	0.625	0.981
VAR00034	244.6000	769.766	0.725	0.981
VAR00035	244.6000	779.490	0.632	0.981
VAR00036	244.5667	777.357	0.604	0.981
VAR00037	244.5667	779.426	0.606	0.981
VAR00038	244.8333	776.833	0.672	0.981
VAR00039	244.5000	766.948	0.804	0.981
VAR00040	244.5000	775.707	0.618	0.981
VAR00041	244.6333	757.895	0.839	0.981
VAR00042	244.7000	778.769	0.681	0.981
VAR00043	244.7000	772.217	0.733	0.981
VAR00044	244.6000	768.524	0.824	0.981
VAR00045	244.6667	764.851	0.788	0.981
VAR00046	244.6000	761.697	0.825	0.981
VAR00047	244.7000	764.769	0.721	0.981
VAR00048	244.6000	779.697	0.460	0.981
VAR00049	244.7000	773.114	0.648	0.981
VAR00050	244.4333	773.495	0.718	0.981
VAR00051	244.4667	768.947	0.736	0.981

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00052	244.4667	760.809	0.792	0.981
VAR00053	244.4333	775.151	0.667	0.981
VAR00054	244.4333	763.151	0.772	0.981
VAR00055	244.4000	766.110	0.738	0.981
VAR00056	244.6333	765.206	0.619	0.981
VAR00057	244.2333	777.357	0.567	0.981
VAR00058	244.4000	764.8000	0.770	0.981
VAR00059	244.5000	764.672	0.757	0.981
VAR00060	244.4333	760.875	0.825	0.981

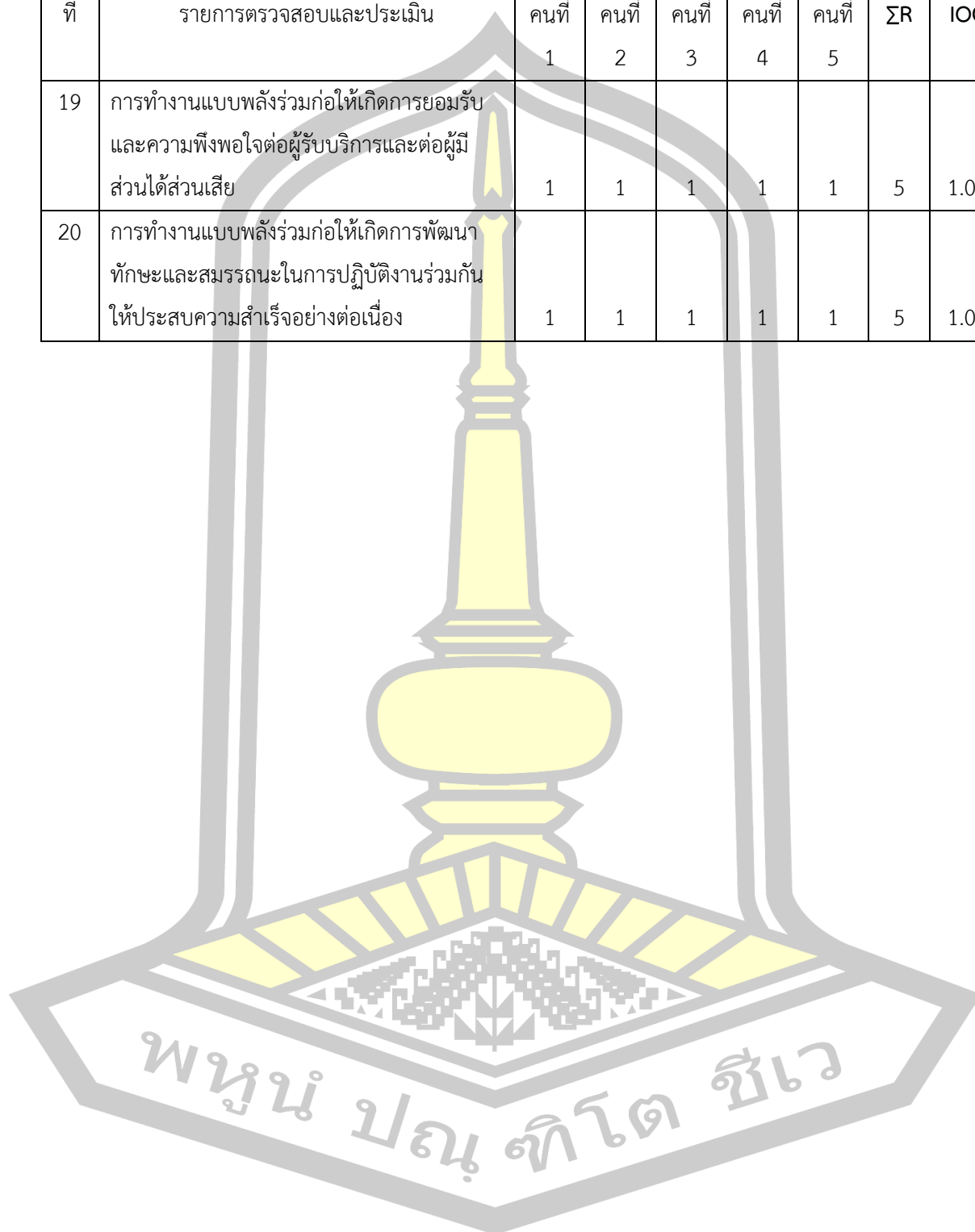


**ดัชนีความสอดคล้องแบบประเมินภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ที่	รายการตรวจสอบและประเมิน	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)								
1	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
2	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
4	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	1	1	1	1	1	5	1.00
5	ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)								
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
8	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
9	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00

ที่	รายการตรวจสอบและประเมิน	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
10	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)								
11	ผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
12	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบพลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
13	ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)								
16	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
17	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
18	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00

ที่	รายการตรวจสอบและประเมิน	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
19	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1.00
20	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00



**ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาของแบบประเมิน
วัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)							
1. มีการทำการสำรวจความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับ “การเรียนรู้” และ “การจัดการเรียนรู้” ก่อนการสร้างวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ข้าพเจ้าร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องศึกษารวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดประเด็นในการสร้างวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ข้าพเจ้ากระตุ้นครูและบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมองปัญหาของสถานศึกษาเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ข้าพเจ้าชี้แจงให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ข้าพเจ้าจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
6. การจัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับและเต็มใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
7. การให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC	
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
	1	2	3	4	5			
8.	ข้าพเจ้าส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
9.	ข้าพเจ้าได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ครูและบุคลากรแต่ละระดับอย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
10.	การกำกับ ติดตาม โดยคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
การเปลี่ยนแปลง (Transformation)								
11.	การตระหนักในความสำคัญ ยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
12.	ข้าพเจ้าร่วมกับผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
13.	การพัฒนาการปฏิบัติงานในวิชาชีพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00
14.	การนำหลักการเทียบเคียงสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
15.	ข้าพเจ้ากระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
16.	การยึดมั่นในหลักการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสมาชิกในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
17.	การสร้างเวทีปฏิสัมพันธ์อันดีและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อความ		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
18.	ข้าพเจ้านำนวัตกรรมการบริหารมาใช้แก้ไข ปัญหาและปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
19.	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
ด้านการตัดสินใจร่วม (Collective decision making)								
20.	ข้าพเจ้าให้อิสระในการตัดสินใจของครู โดย ปราศจากครอบงำ	1	1	1	1	1	5	1.00
21.	ในการประชุมร่วมกัน ข้าพเจ้ายอมรับฟัง ความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนน้อย	1	1	1	1	1	5	1.00
22.	ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการตัดสินใจตามความ พอใจของคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง	1	1	1	1	1	5	1.00
23.	ในการตัดสินใจร่วมกัน มีการตรวจสอบ ความสำเร็จ โดยการวัดผลงานและนำไปใช้ ในการวางแผนงานในปีการศึกษาถัดไป	1	1	1	1	1	5	1.00
24.	การกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติร่วมกัน อย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	5	1.00
25.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู ตัดสินใจกำหนด แนวทางและวิธีการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1.00
26.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการระดมความคิด และใช้ข้อขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่องาน	1	1	1	1	1	5	1.00
27.	ข้าพเจ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ ต่อสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
28.	ข้าพเจ้านำมติที่ประชุมที่เห็นชอบร่วมกันมา สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อความ		ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการสร้างทีมงาน (Team Building)								
29.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
30.	วัตถุประสงค์ของทีมครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความสมเหตุสมผลและสามารถอธิบายได้	1	1	1	1	1	5	1.00
31.	ข้าพเจ้าคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีความสามารถในการปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
32.	ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเหมาะสมกับงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
33.	ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จของทีมงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
34.	ข้าพเจ้าสร้างสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
35.	ข้าพเจ้าใช้กระบวนการสื่อสารสองทางเป็นหลักของสมาชิกภายในทีมครูและบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1.00
36.	ข้าพเจ้าสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีของการสื่อสารภายในทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
37.	ข้าพเจ้าส่งเสริมสมาชิกในทีมให้ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างโดยเน้นที่ผลประโยชน์ของทีมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
38.	ข้าพเจ้าสร้างความพึงพอใจร่วมกันในทีมงานโดยใช้กระบวนการทำงานแบบ ชนะ-ชนะ	1	1	1	1	1	5	1.00
39.	ข้าพเจ้าสร้างทีมโดยการนำเอาทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC	
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
	1	2	3	4	5			
40.	ข้าพเจ้าประชุมหารือและพูดคุยกันอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ในสมาชิกของทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
41.	ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำ แผนปฏิบัติงานของทีมไปสู่การปฏิบัติอย่าง ชัดเจนและต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
42.	ข้าพเจ้ามีความคิดยืดหยุ่น และมี ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลาย ทิศทางของสมาชิกในทีม	1	1	1	1	1	5	1.00
43.	ข้าพเจ้าสร้างมิตรภาพที่ดีในการทำงานและ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง	1	1	1	1	1	5	1.00
44.	ข้าพเจ้าให้สมาชิกในทีมทำความเข้าใจ ปัญหาร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
45.	ข้าพเจ้าทำการสะท้อนปัญหา อุปสรรคการ ทำงานของทีมร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
46.	ข้าพเจ้าสะท้อนผลความสำเร็จเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของทีมร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
ด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)								
47.	ในบางกิจกรรมของสถานศึกษา ข้าพเจ้าได้ กำหนดแลกเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรใน สถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรม	1	1	1	1	1	5	1.00
48.	ข้าพเจ้าได้มีการมอบอำนาจในการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษา รับผิดชอบตามลำดับชั้น	1	1	1	1	1	5	1.00
49.	ข้าพเจ้าทบทวนการปฏิบัติงานร่วมกับ บุคลากรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมี โอกาสเป็นผู้นำร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00

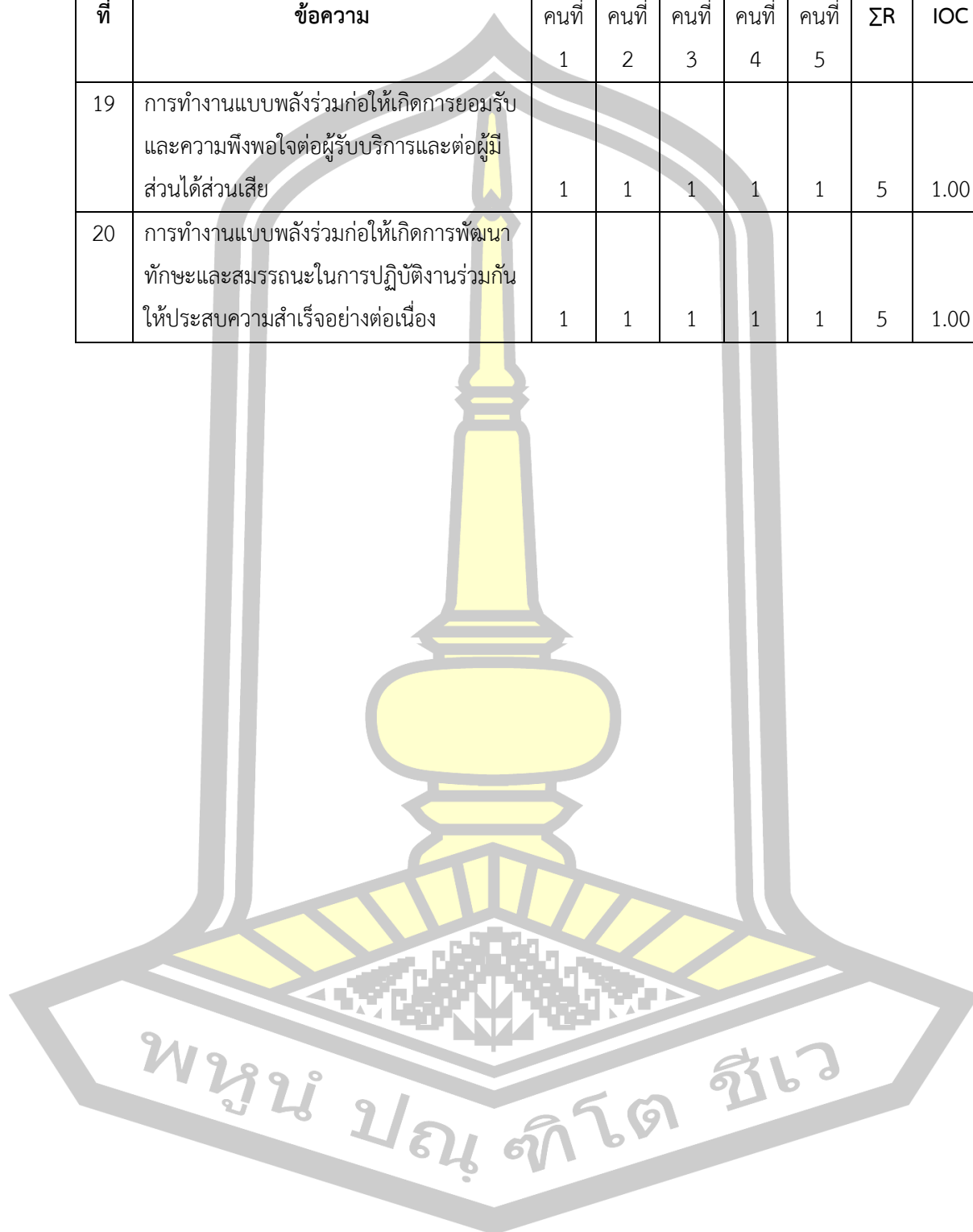
ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC	
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่			
	1	2	3	4	5			
50.	ข้าพเจ้ามีทักษะการสังเกตบุคลิกลักษณะเด่นของบุคลากรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
51.	ข้าพเจ้ามีการฝึกทักษะการปฏิบัติงานให้ทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	1	1	5	1.00
52.	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00
53.	ข้าพเจ้าแสดงความรับผิดชอบเมื่องานในหน้าที่เกิดข้อผิดพลาด	1	1	1	1	1	5	1.00
54.	ข้าพเจ้าใส่ใจดูแลบุคลากรอย่างเป็นมิตร เช่น สอบถามพูดคุยถึงชีวิตความเป็นอยู่	1	1	1	1	1	5	1.00
55.	ข้าพเจ้าสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรและไว้วางใจโดยครูกล้าพูดในสิ่งที่ตนเองคิด	1	1	1	1	1	5	1.00
56.	ข้าพเจ้ายึดหลักการต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
57.	ข้าพเจ้าส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำงานให้บรรลุผล	1	1	1	1	1	5	1.00
58.	ข้าพเจ้าส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบความร่วมมือ มากกว่าการสร้างบรรยากาศในการแข่งขัน	1	1	1	1	1	5	1.00
59.	ข้าพเจ้าสร้างระบบงานที่เอื้อต่อสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
60.	ข้าพเจ้าสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการชื่นชมความสำเร็จร่วมกัน โดยบุคลากรทุกคนเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของ “พวกเรา”	1	1	1	1	1	5	1.00

ดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินเพื่อติดตามผลหลังการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)								
1	ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
2	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานแบบพลังร่วมให้แก่บุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
3	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
4	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ใช้ภาวะผู้นำพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	1	1	1	1	1	5	1.00
5	ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันแบบพลังร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation)								
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมเพิ่มมากขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะภาวะผู้นำด้านการนำร่วมสูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
8	ผู้บริหารโรงเรียนใช้ทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสอนงานและมอบหมายงานดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
9	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00

ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
10	ผู้บริหารโรงเรียนนำความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation)								
11	ผู้บริหารโรงเรียนนำทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
12	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบพลังร่วมจนส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00
13	ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการทำงานแบบพลังร่วมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานแบบพลังร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและมุ่งสร้างเจตคติทัศนคติและวัฒนธรรมที่ดีของบุคลากรในการทำงานแบบพลังร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)								
16	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยลดปัญหาและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
17	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
18	การทำงานแบบพลังร่วมช่วยให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1.00

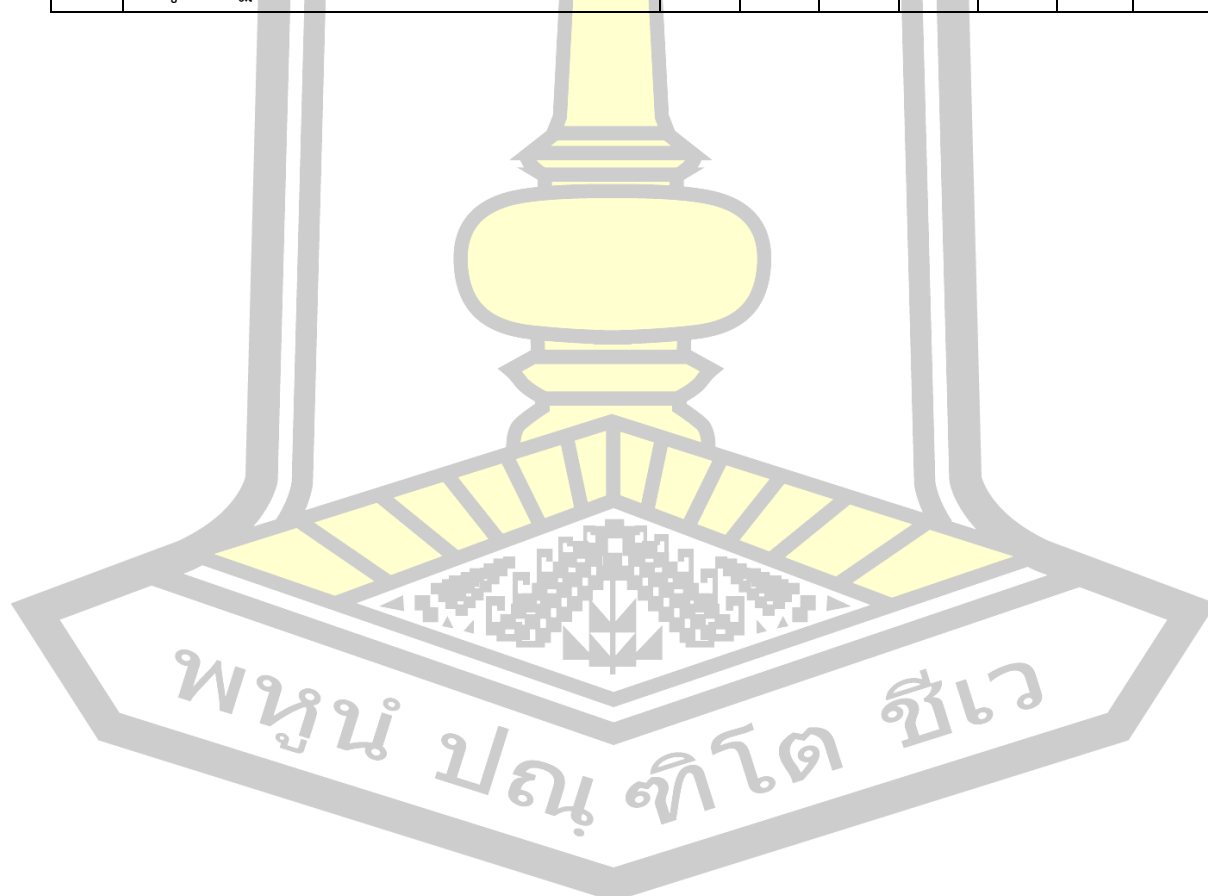
ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
19	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการยอมรับและความพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	5	1.00
20	การทำงานแบบพลังร่วมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00



ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความพึงใจ
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่	รายการประเมินความพึงพอใจ	ระดับความคิดเห็น					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา								
1	การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารและสื่ออื่นๆ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำพลังร่วม	1	1	1	1	1	5	1.00
2	ความเป็นมาสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและ ความต้องการพัฒนา	1	1	1	1	1	5	1.00
3	ความสำคัญและประโยชน์ของโปรแกรมต่อการ พัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา	1	1	1	1	1	5	1.00
ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม								
4	โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลัง ร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความ ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.00
5	ระยะเวลาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความ เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
6	รายละเอียดของชุดกิจกรรมพัฒนามีความชัดเจน และเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
7	กระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำพลังร่วมมีความเหมาะสมกับผู้บริหาร โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
8	สื่อ แหล่งเรียนรู้และวิธีการประเมินมีความ เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00

ที่	รายการประเมินความพึงพอใจ	ระดับความคิดเห็น					ΣR	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติจริง								
9	การนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการ ใช้จริงในการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
10	ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสร้างพลัง ร่วมกับคณะครูในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1.00
ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา								
11	การติดตามผลหลังการพัฒนามีความชัดเจนและ เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1.00
12	การติดตามผลหลังการพัฒนาสามารถสะท้อนผล ไปสู่การปฏิบัติจริงได้	1	1	1	1	1	5	1.00



ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.50	26	0.80
2	0.40	27	0.30
3	0.50	28	0.60
4	0.50	29	0.50
5	0.20	30	0.20
6	0.30	31	0.80
7	0.20	32	0.80
8	0.50	33	0.40
9	0.50	34	0.70
10	0.90	35	0.30
11	0.80	36	0.80
12	0.50	37	0.30
13	0.70	38	0.70
14	0.20	39	0.30
15	0.80	40	0.50
16	0.20	41	0.30
17	0.40	42	0.30
18	0.30	43	0.30
19	0.20	44	0.50
20	0.80	45	0.30
21	0.80	46	0.40
22	0.20	47	0.50
23	0.50	48	0.20
24	0.40	49	0.20
25	0.50	50	0.60

ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำพลังร่วม
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded(a)	0	0.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.951	0.950	50

พหุ ประถมศึกษา

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	25.9500	172.892	0.474	0.950
VAR00002	25.6000	173.095	0.579	0.950
VAR00003	26.0500	171.208	0.630	0.949
VAR00004	25.7500	171.145	0.635	0.949
VAR00005	25.7000	176.642	0.212	0.952
VAR00006	25.7500	175.671	0.278	0.951
VAR00007	25.7000	176.642	0.212	0.952
VAR00008	25.8500	170.661	0.644	0.949
VAR00009	25.7500	172.724	0.509	0.950
VAR00010	25.9500	168.261	0.830	0.948
VAR00011	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00012	25.9500	172.892	0.474	0.950
VAR00013	25.8500	170.029	0.693	0.949
VAR00014	25.7000	176.537	0.221	0.952
VAR00015	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00016	25.8000	176.484	0.208	0.952
VAR00017	25.9000	171.989	0.540	0.950
VAR00018	25.6500	175.713	0.306	0.951
VAR00019	25.7000	176.642	0.212	0.952
VAR00020	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00021	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00022	25.6000	176.884	0.226	0.951
VAR00023	25.9500	170.682	0.643	0.949
VAR00024	26.0000	174.211	0.381	0.951

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00025	25.7500	171.039	0.644	0.949
VAR00026	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00027	26.1500	172.976	0.543	0.950
VAR00028	25.9000	169.358	0.741	0.949
VAR00029	25.7500	171.145	0.635	0.949
VAR00030	25.7000	176.642	0.212	0.952
VAR00031	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00032	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00033	26.0000	171.474	0.592	0.950
VAR00034	25.9500	170.366	0.667	0.949
VAR00035	25.7500	175.987	0.253	0.951
VAR00036	25.9000	168.200	0.831	0.948
VAR00037	25.8500	173.397	0.436	0.951
VAR00038	26.0500	171.945	0.571	0.950
VAR00039	25.9500	174.366	0.363	0.951
VAR00040	25.9500	172.682	0.490	0.950
VAR00041	26.0500	175.734	0.273	0.951
VAR00042	25.8500	173.397	0.436	0.951
VAR00043	25.8500	173.397	0.436	0.951
VAR00044	26.0500	173.839	0.421	0.951
VAR00045	26.0500	174.366	0.380	0.951
VAR00046	26.1000	173.042	0.505	0.950
VAR00047	25.9500	173.208	0.450	0.950
VAR00048	25.7000	176.642	0.212	0.952
VAR00049	25.9000	174.832	0.326	0.951
VAR00050	26.0000	172.526	0.510	0.950



ภาคผนวก ค

คู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พหุ ประทีป วิทย์



คู่มือการใช้

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลีร่วม
(Collective Leadership)



กัณฑ์ เป็องศรี



คู่มือการใช้
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
(Collective Leadership)

นายกันตธี เนืองศรี
นิสิตสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

มธ. ๖๗

คำนำ

การพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นเรื่องที่ควรศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม ซึ่งประกอบประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจร่วม การสร้างทีมงาน และการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ยังไม่มีหลักสูตรหรือขาดโปรแกรมการเสริมสร้างการพัฒนาที่ตอบสนองกับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน เพราะส่วนใหญ่จะเน้นการพัฒนาเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และขาดความเข้าใจในกระบวนการของการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม รวมทั้งยังไม่เห็นความเชื่อมโยงที่ตอบสนองต่อการพัฒนา ดังนั้นผู้เขียนจึงได้จัดทำชุดเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective Leadership) ประกอบด้วย Module 1 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) Module 2 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformation) Module 3 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) Module 4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีมงาน (Team Building) และ Module 5 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ซึ่งเนื้อหาของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำภาวะผู้นำพลังร่วม จะสอดแทรกและครอบคลุมอยู่ในแต่ละโมดูล

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนที่ 4 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม และส่วนที่ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้ โดยใช้เวลาจำนวนทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง

ในโอกาสนี้ ขอขอบคุณ รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ ผศ.ดร.อำนาจ ชนวงค์ และ ผศ.ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร คณะกรรมการควบคุมควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เขียนตำรา หนังสือทุกเล่มที่นำมาอ้างอิงในเอกสารฉบับนี้ จึงทำให้เอกสารฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้สนใจโดยทั่วไปที่จะนำไปใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

นายกันตธี เนืองศรี
 นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม	1
จุดประสงค์	7
แนวคิด	8
หลักการ	9
คำชี้แจง	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
การดูวิดีโอในเอกสารประกอบโมดูลผ่าน QR code	12
ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	13
องค์ประกอบของโปรแกรม	13
โครงสร้างของโปรแกรม	13
การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้	14
คำแนะนำสำหรับวิทยากร	18
รายละเอียดเนื้อหาและชุดการเรียนรู้	24
ส่วนที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน	37
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา	37
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม	39
ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน	43
ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล	45
ส่วนที่ 4 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม	47
ส่วนที่ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้	52
บรรณานุกรม	53

ส่วนที่ 1

1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของโปรแกรม

ปัจจุบันในสังคมไทยได้มีการพูดถึงอย่างกว้างขวางในเรื่อง ผู้นำแนวใหม่ ซึ่งจะต้องขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาและปฏิรูประบบสังคมปัจจุบันสู่สังคมนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัย “ผู้นำในลักษณะใหม่” ที่ไม่ได้มีเพียงความรู้ความสามารถในขอบเขตความถนัดหรือความสนใจเฉพาะเท่านั้น แต่ต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ เข้าใจตนเองและเข้าใจโลกอย่างรอบด้าน มีทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานในสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่ไม่ได้นำเพียงคนเดียวแต่เชื่อมประสานกับคนอื่น ๆ เป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ซึ่งประเทศ รัสเซีย (2557) ได้กล่าวถึงระบบการสร้างผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ ที่มองถึงระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบที่ใหญ่มาก แต่เมื่อมุ่งที่ห้องวิชาจึงเสียประโยชน์และเสียโอกาสไปมาก แต่ถ้าระบบการศึกษามุ่งสร้างบุคลิกของคนไทยที่พึงปรารถนาสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ ก็สามารถทำได้มาก และมีผลลมหมาศาล บุคลิกอย่างหนึ่งที่พึงปรารถนาคือ การเป็นผู้นำสำหรับประเทศไทยยุคใหม่ ทั้งนี้ควรทำทุกระดับการศึกษา มหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยควรมีหลักสูตรผู้นำยุคใหม่ สำหรับทั้งคนในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย หลายมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรนักบริหาร ควรจะปรับปรุงเป็นหลักสูตรสร้างผู้นำ โดยเน้นที่การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และความสามารถในการโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (Vision to Mission) มหาวิทยาลัยสามารถรวบรวมความรู้จากทั่วโลกในหลักสูตรการสร้างผู้นำเขาทำอย่างไรกันบ้าง เลือกหรือผสมวิธีที่คิดว่าดีที่สุด ทดลองทำ วิจัยและพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ มหาวิทยาลัยทั้งหมดก็สามารถสร้างผู้นำได้อย่างมหัศจรรย์ ผู้นำแนวใหม่จึงน่าจะหมายถึงผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigms), ทักษะใหม่ (New Skills), และภาวะผู้นำใหม่ (New Leadership) ดังนั้น การเตรียมรับมือภาวะวิกฤตและฟื้นฟูสังคมไทยและโลกในอนาคตจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา หรือที่เรียกว่า “ภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่” (New Paradigm Leadership) ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อรับมือกับปัญหาหรือวิกฤตที่รวดเร็วรุนแรงของโลกอนาคต ภาวะการนำกระบวนการทัศน์ใหม่จึงเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สังคมไทยต้องการ โดยเป็นภาวะความเป็นผู้นำที่เห็นคุณค่ากับศักยภาพและการพัฒนาจากภายใน (Self Leadership) เพื่อก้าวข้ามมายาคติ ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ของผู้นำเชิงอำนาจ หันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเอง (Reflexivity) การเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง (Connectivity) การเรียนรู้ใหม่และเปลี่ยนแปลงตนเอง (Renewability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น สังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว

ภาว: พุฒพัลลิ่งร้อม : ก็นตรี เนื่อกร



สภาวะการนำแห่งอนาคตจึงเน้นความเป็นผู้นำแบบพลังร่วมและหลากหลาย (Collective หรือ Ecology of Leadership) เป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ ประสานการนำระหว่างกัน ผลัดกันนำตามสถานการณ์ที่เรียกร้องความถนัดและความสามารถต่าง ๆ กัน มีจิตสำนึกและความประพฤติที่ซื่อตรง มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวม (Ethical Leadership) และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมีพลัง (Transformative Leadership) ทั้งในระดับบุคคล องค์กรและสังคม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้พบในภาวะการนำพลังร่วม (Collective Leadership) คือการสร้างความร่วมมือทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย รวมทั้งหนุนเสริมกลไก หล่อเลี้ยงขับเคลื่อนเครือข่ายของผู้คนที่มีภาวะการนำแบบใหม่ (อริศรา เล็กสรรเสริญ และพชชนัน นิรมิตไชยนนท์, 2559)

ภาวะผู้นำพลังร่วมมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการสร้างและพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกที่เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่องทุกวัน นักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญคือ การพัฒนาทักษะด้านการนำร่วม (Collective) ให้แก่ผู้นำเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยในยุคปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่ไม่สามารถกำหนดโดยระบบที่เป็นทางการได้ แต่ต้องการเครือข่ายของการติดต่อสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคล (interpersonal connections) ที่เข้มข้น ต้องการผู้นำที่เรียนรู้ถึงการร่วมมือ การควบคุมและการไว้วางใจหุ้นส่วน แม้ว่าจะมีวิถีคิด วิถีทำงานที่แตกต่างกัน (วิทยากร เชียงกูล, 2553 ; อ่างใน สมัต อาบสุวรรณ, 2556) ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่ง แต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ ที่เรียกว่าบริบท (context) ปรากฏการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การเล่นดนตรีแจ๊ซ ทีมฟุตบอล ทีมกีฬาต่าง ๆ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2560) ภาวะผู้นำพลังร่วม (collective leadership) นี้เป็นภาวะที่พบในการบริหารเชิงเครือข่ายนั้นด้วย และบางทีก็พบในกลุ่มคนที่เป็ทีมที่เหนียวแน่นกัน มากกว่าเป็นเพียงเครือข่าย จนแทบไม่ต้องมีผู้ประสานงาน มีแต่คนรับผิดชอบเรื่องอะไรแต่ละเรื่อง ขณะทำงานในเนื้องานหนึ่ง คนหนึ่งก็เป็นคนนำเพราะอาจจะถนัดในเรื่องนั้นๆ มากกว่าเพื่อน แต่ในอีกเนื้องานหนึ่งให้อีกคนเป็นคนนำเพราะเชี่ยวชาญกว่า การทำงานแบบนี้เป็ทีมที่สมาชิกรู้สึกเท่าเทียมกันจริง ๆ เคารพซึ่งกันและกัน ด้วยความสามารถแท้จริงของพวกเขา ผลที่ได้คือผลงานที่ล้นไหลไปได้กับสถานการณ์ ผลัดกันรับผลัดกันรุก สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งงาม ๆ ได้จากความสามารถแต่ละคน และบางครั้งเกิดจากความคิดประสานของแต่ละความคิดกัน เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง คือแทนที่จะมี “ผู้นำเชิงหัวหน้า” กลับเป็น “ผู้ประสานงาน” ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลส่งต่อข้อมูลให้กับทีมเท่านั้น งานควรจะดำเนินไปทางไหนเป็นเรื่องของทุกคน ที่จะช่วยกันคิดช่วยกันทำให้เกิดขึ้น การทำงานแบบเครือข่ายนั้นจึงสามารถทำงานเชื่อมต่อได้อย่างหลวม ๆ สบาย ๆ เหมาะกับการเชื่อมต่อหลายองค์กรเข้าด้วยกัน (อัมพิกา ศิริสุวัฒน์, 2559)

ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วม (Collective Leadership) ถือได้ว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย ต่างจากแนวคิดเรื่องผู้นำที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ เริ่มจากการศึกษาของนักจิตวิทยา มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่เน้นรูปแบบงาน (Task) และเน้นรูปแบบความสัมพันธ์ (Relationship) มี



ความสำคัญต่อสมรรถนะการทำงานของทีมงานและองค์กร Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004) งานวิจัยยังพบว่า ทั้งสองมิติของรูปแบบงานและรูปแบบความสัมพันธ์ก็ส่งผลร่วมกันในการทำงานด้วย ต่อมาได้มีผู้ศึกษาและให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ยังมุ่งเน้นศึกษาคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) แนวคิดสร้างพลังร่วมไม่ได้เน้นบทบาทโดยตรงของผู้นำแต่เพียงคนเดียวที่มีผลต่อการทำงาน แต่เน้นถึงการทำหน้าที่ของผู้นำผ่านปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม รวมทั้งการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้นำให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบผลงานของกลุ่ม จึงไม่ได้เกิดจากการมอบหมายงานให้โดยเฉพาะผู้ใดผู้หนึ่งในกลุ่ม แต่เป็นผลงานที่เกิดจากกระบวนการ (Process) ของกลุ่ม ทีมหรือชุมชน รวมถึงมีการขับเคลื่อนภายในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ด้วย นั่นคือแนวคิดสร้างพลังร่วมได้เปลี่ยนมุมมองที่มีต่อผู้นำในความหมายเดิมโดยสิ้นเชิง จากการเน้นบทบาทที่ตัวผู้นำไปเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่จะร่วมกันนำทีมโดยการรับผิดชอบร่วมกัน (Hiller, N. J., Day, D. V. ; and Vance, R. J., 2006) ซึ่ง ลาวทซุและคณะ (Lao Tzu ; Monica Brinkerhoff and other, 2015) กล่าวว่า การนำแบบสร้างพลังร่วม คือ การไปอยู่กับพวกเขา เรียนรู้จากพวกเขา ใช้ความรักกับพวกเขา เริ่มจากสิ่งที่คุณเขาทำ สร้างด้วยสิ่งที่คุณเขาทำ ร่วมเป็นผู้นำที่ดีที่สุดกับเขา เมื่องานสำเร็จ ก็จะพูดได้ว่า “พวกเราทำร่วมกัน” ดังนั้น ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมจึงไม่ใช่บุคลิกลักษณะของบุคคล แต่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกระบวนการที่เกิดขึ้นในทีมงาน กลุ่มหรือองค์กร นอกจากนี้ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมก็มีข้อสมมุติว่าภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลหนึ่ง ๆ จะแสดงออกโดยผสมผสานกลมกลืนไปกับการขับเคลื่อนระบบการทำงานของทีมงานและองค์กรอย่างแยกจากกันไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำตามแนวสร้างพลังร่วมจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกของผู้นำแต่ละคนว่ามีระดับความสามารถหรือความน่าเชื่อถือเพียงใด

ดังนั้น สถานศึกษาในฐานะองค์กรทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปัจจุบัน ให้มีคุณภาพของผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาของสถานศึกษา ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร การบริหารที่จำกัด ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านการสร้างยุทธศาสตร์เครือข่าย (Networks) และความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่จะต้องรวมพลังเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับสังคมโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556) ดังนั้นภาวะผู้นำพลังร่วม จึงมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพื่อการสร้างพลังประสานการทำงานระหว่างกัน เกิดพลังช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากหลายฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนด้วยกันและความร่วมมือข้ามกลุ่ม ข้ามองค์กรจากผู้บริหารโรงเรียนกับผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำพลังร่วม จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น เนื่องจากแนวคิดของผู้นำแบบสร้างพลังร่วม นั้น จะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่า และจะให้ความสนใจใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะสร้างบรรยากาศขององค์กร (Atmospheric Organization) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน โดยการสร้างพลังความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กร



และเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำพลวัตของผู้บริหารโรงเรียน และยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำพลวัตของผู้บริหารโรงเรียน ในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้นการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลวัตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น และจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลวัตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและการประเมินดัชนีความสำคัญความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำพลวัต พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก และยังไม่มียุทธศาสตร์หรือกระบวนการใดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลวัตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำพลวัต มีความรู้ความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษา และพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลวัตให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงได้สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลวัตของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ประกอบด้วย โมดูลหน่วยการเรียนรู้ (modules) 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการสร้างทีมงาน และโมดูลที่ 5 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ

โมดูลที่ 1 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการเสริมสร้างบทบาทผู้นำ (Leadership) ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนสร้างภาพความสำเร็จในอนาคต การโน้มน้าวและกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ตลอดจนการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และเสริมสร้างบทบาทการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (formulating shared vision) เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย สร้างโอกาสเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แล้วนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์การ องค์ประกอบย่อยการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (articulating shared vision) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และองค์ประกอบย่อยการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วม (implementing shared vision) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น บรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล

โมดูลที่ 2 ภาวะผู้นำพลวัตด้านการเปลี่ยนแปลง เป็นทักษะของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยงและการจัดการความขัดแย้ง เป็นการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำแบบพลวัต ในบทบาทการสร้างทีมงานปฏิบัติงาน (Team work) ในการคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการกระจายอำนาจและทุกคนมีส่วนร่วม กระตุ้นให้รู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรักความผูกพันต่อโรงเรียน ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถจัดการความเสี่ยง (Risk Taking) ในการบริหารจัดการภาระงานใน 4 งานของโรงเรียนและลดความขัดแย้งในโรงเรียน มีความสามารถจัดการความ



ขัดแย้ง (conflict management) และเป็นผู้นำในการจัดการความเปลี่ยนแปลง กระตุ้นสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน

โมดูลที่ 3 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการตัดสินใจร่วม ในด้านการตัดสินใจร่วม (collective decision making) มอบบทบาทหน้าที่ สร้างภาวะผู้นำในทีมงาน กระตุ้นให้บุคลากรให้ใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ทางเลือก (alternatives) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาถึงความสามารถในการระบุทางเลือกที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือก และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ องค์ประกอบย่อยสารสนเทศ (information) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาลงถึงความสามารถในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความเที่ยงตรง ทันสมัยและสอดคล้องต่อความต้องการใช้ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้ นำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบย่อยเป้าหมาย (goals) หมายถึง พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาลงถึงความสามารถในการระบุสภาพความสำเร็จขององค์การที่สามารถวัดได้มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับแผนงานอื่น

โมดูลที่ 4 ภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีมงาน เป็นทักษะของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องเป็นผู้นำด้านการสร้างทีมงาน เป็นการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำแบบพลังร่วม ในบทบาทการสร้างทีม (Team Building) โดยมีองค์ประกอบย่อยในการสร้างทีมงาน 5 องค์ประกอบ คือ การก่อตั้งทีม (Forming) ซึ่งเป็นพฤติกรรมกรก่อร่างสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกทีม โดยถ้าเปรียบในองค์กรก็คือการเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือการคัดเลือกสมาชิกที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (Competency) เช่น มีจิตสำนึกในการบริการ มีความสามารถในการสื่อสาร หรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น การศึกษาประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ องค์ประกอบย่อยการรวมทีม (Storming) หมายถึงพฤติกรรมในการระดมความคิดเพื่อทำให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวกันของสมาชิกซึ่งย่อมมีการเริ่มปฏิสัมพันธ์กันอาจถือเป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีมกล่าวคือต้องมีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้น จุดนี้เองจึงต้องมีการแสดงความเห็น หรือจุดยืนของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันหรือมีการแสวงหาประโยชน์ของตนและพวกพ้องซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือมีการแบ่งฝ่ายกัน โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คงต้องมีผู้นำทีมที่เป็นผู้ประสานประโยชน์ มีความเป็นธรรม แต่ที่สำคัญคือสมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาความแตกต่างของมนุษย์ที่กล่าวว่ามีมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ซึ่งไม่แตกแยกจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง องค์ประกอบย่อยการสร้างบรรทัดฐาน (Norming) หมายถึง พฤติกรรมในการกำหนดทิศทางเป้าหมายบรรทัดฐานของทีม กล่าวคือเมื่อมีการระดมความคิดที่ทั้ง แตกต่างและไม่แตก ต่างแล้วจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน เช่น กฎกติกา ระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่ทำให้การอยู่ร่วมกันราบรื่น โดยการกำหนดข้อตกลง หรือแผนงานใด ๆ คงต้องใช้การมีส่วนร่วม (Participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพันธสัญญาต่างๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน องค์ประกอบย่อยการปฏิบัติงาน (Performing) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วต้องปฏิบัติงาน เช่น ใครได้รับมอบหมายให้มอบบทบาทหน้าที่ใดก็ทำตามสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง



อย่างเต็มความสามารถซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือ การใช้การสื่อสาร(Communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (Coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการใช้หลักการทางการบริหาร (Management Principle) มาใช้ และองค์ประกอบย่อยการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม (Feedback and Dynamic) หมายถึง พฤติกรรมในการแยกย้ายกันเมื่อถึงเวลาหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “งานเลี้ยงย่อมมีวันเลิกราฉันใด ทีมงานย่อมมีวันเลิกราฉันนั้น” เมื่อมีการดำเนินกิจการงานของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วย่อมมีการทบทวนองค์กร หรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการพัฒนาไปให้ใหญ่กว่าเดิม เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่เช่นการโยกย้ายสับเปลี่ยน หรือถ้ามองในแง่ร้ายถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้นในทีมย่อมต้องมีการผ่าตัดหรือการยุบเลิกไปในที่สุด โดยกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้คือการประเมินผลงาน หรือประเมินผลการดำเนินการขององค์กรซึ่งในยุคใหม่ เน้นใช้การวัดผลงาน (Measurement) ถ้าผลการดำเนินงานดีก็คงให้ทีมต่อไปแต่ในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวคงต้องมีการมาตรการตามลำดับจนสุดท้ายต้องปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด

โมดูลที่ 5 ภาวะผู้นำพลวัตร่วมด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ เป็นการเสริมสร้าง

คุณลักษณะของภาวะผู้นำพลวัตร่วมในการนำองค์กรและการบริหารจัดการงานตามภาระหน้าที่ของงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียน ในการนำองค์กร บทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ในหลักการทำงาน และการประพฤติตนซึ่งการปฏิบัติภาวะผู้นำไม่ค่อยสำคัญแต่จำเป็นถ้าหากต้องการให้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า และในแง่มุมมองของการกระจายการปฏิบัติ ภาวะผู้นำจะกำหนดรูปร่างในด้านปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ของพวกเขา โดยการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)” ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลักดันนำผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้นๆ การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practice) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการปฏิบัติภาวะผู้นำคือการมีรูปแบบวิธีการ มีกระบวนการที่ทำทนาย การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ ซึ่งนิยามนี้เชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ของ การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practice) คือ การมีรูปแบบวิธีการมีกระบวนการที่ทำทนาย การให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ องค์ประกอบย่อยการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาความไว้วางใจ (Trust) ให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง ความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น จึงต้องมีความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กรมากขึ้น ความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐาน เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำพลวัตร่วม หากปราศจากความไว้วางใจองค์กรนั้นจะปราศจากความเป็นหนึ่งเดียว ความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ จะน้อยลง มีกระบวนการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ องค์กรที่บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวและประสบผลสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการประสานความร่วมมือกัน สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงถึงความรู้สึกผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นเจ้าของและเต็มใจ



ทุ่มเทพลังงานที่จะทำงานเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร และเต็มใจที่จะเป็นผู้แทนขององค์กร และมีความเชื่อมั่นที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นสายสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน การมีพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการ การศึกษา ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณงามความดีเที่ยงธรรม สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างความรักความศรัทธาให้เกิดกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และองค์กรประกอบย่อย และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (culture working) หมายถึง การแสดงออกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการมีความรับผิดชอบ การร่วมมือปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีการประสานงานกัน เพื่อมุ่งตั้งศักยภาพที่มีมาจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งนิยามนี้เชื่อมโยงไปถึงตัวบ่งชี้ของ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (teamwork culture) คือ มีความรับผิดชอบในการร่วมมือกันในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีเป้าหมายเดียวกัน มีการประสานงานกัน เพื่อมุ่งตั้งศักยภาพที่มีมาจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

ด้วยเหตุผลดังกล่าว เพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีภาวะผู้นำพลังร่วม มีความสามารถแก้ปัญหาการจัดการศึกษาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้สร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเอกสารประกอบโปรแกรม เครื่องมือแบบประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสามารถนำไปใช้พัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างเหมาะสม

เป้าหมาย

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ในองค์ประกอบ 5 ด้าน ไปใช้บริหารจัดการศึกษา 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานบริหารทั่วไป
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม



แนวคิด

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดของ อนันต์ พันนึก (2554) ; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ; นฤมล มณีงาม (2547) ; ھرรษา สุขกาล (2543) ผลการศึกษาองค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของโปรแกรม 5) เนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรม 6) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 8) การประเมินผลโปรแกรม และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ได้ศึกษาแนวคิดของ Kouzes & Pozner (1995) ; McCauley and others. (1998) ; Murphy and Riggo (2003) ; Forrest W. Parkey (2008) ; Dubrin (2007) ; Leadership Expert (อ้างอิงในวิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ; ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ; ปริญญา มีสุข (2554) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ; Haney (2012) ; Oracle Corporation (2012) ; Silvia & Rider (2013) ; Trotter (2013) ; The Trainer's Library (1988) ; Carolyn Barratt and others (2013) ผลการสังเคราะห์ กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม 5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Stufflebeam, Madaus and Kellaghan (2002) ; Nilson (2003) ; Gupta, Sleezer and Russ-Eft (2007) ; Kirkpatrick and Jame (2007) ; Woodcock and Francis (2008) ; Leong (2010) ; American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE) (2014) สังเคราะห์ได้องค์ประกอบของการประเมินโปรแกรม ดังต่อไปนี้ 1) การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards) 2) การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards) 3) การประเมินความถูกต้องของโปรแกรม (Accuracy Standards) 4) การประเมินความมีประโยชน์ของโปรแกรม (Utility Standards) และใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วมไปใช้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Nilson (2003) ; Kusek and Rist (2004) ; Kirkpatrick (2006) ; Russell (2006) ; Mark and Christine (2007) ; Woodcock and Francis (2008) ; Holden and Zimmerman (2009) ; Wick, Pollock and Jefferson (2010) สังเคราะห์ได้องค์ประกอบของการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ ประกอบด้วย 1) การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) 2) การประเมินผลระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) 3) การประเมินผลระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และ 4) การประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) และวิธีการพัฒนาผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Spark & Loucks - Horsley (1989) ; Piskurich, Beckschi and Hall (2000) ; Silberman (2005) ; Hart and Waisman (2005) ; Miller (2007) ; Biech (2008) ; Woodcock and Francis (2008) ; Middlewood and Debenham (2010) ; Scannell and Edward (2010) ; Center for Creative Leadership (CCL) (2015) ; สัมมา ธนินทรีย์ (2553) ; อานาจ ธีระวนิช (2553) และ เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2554) สังเคราะห์ได้องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ



(Workshop) 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip) 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study) 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training) และ 7) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

หลักการ

- 1) เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้วิธีการพัฒนาได้อย่างหลากหลายวิธี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ระหว่างโรงเรียน โดยเลือกวิธีการพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะตามภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์ วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับ บริบทและสถานการณ์ได้
- 4) เป็นโปรแกรมที่เป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีคู่มือในการใช้โปรแกรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนากลุ่มเครือข่ายได้ และประหยัดงบประมาณในการ พัฒนาบุคลากร
- 5) เป็นโปรแกรมที่มีกระบวนการในการประเมินผล สะท้อนผล และวัดระดับความเป็นผู้นำ ซึ่ง ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถประเมินตนเอง ในการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

คำชี้แจง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 โมดูล มีการดำเนินการพัฒนา 3 ชั้น คือชั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา รวม ระยะเวลา 4 สัปดาห์ โดยแบ่งเป็น ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 1 สัปดาห์ ระยะเวลาฝึกอบรมเข้ม จำนวน 2 วันและการนำไปสู่การปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ จำนวน 2 สัปดาห์ เป็นการฝึกปฏิบัติ การสอน งานและฝึกประสบการณ์ และประเมินหลังพัฒนา 1 วัน และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม 7 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน และ 7) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย คู่มือการใช้โปรแกรม ชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม คือ เล่มที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) เล่มที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Transformation) เล่มที่ 3 การ ตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) เล่มที่ 4 การสร้างทีม (Team Building) และเล่มที่ 5 การ แลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)





แนวคิด

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดของ อนันต์ พันนึก (2554) ; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ; นฤมล มณีงาม (2547) ; ทรรษา สุขกาล (2543) ผลการศึกษาองค์ประกอบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของโปรแกรม 5) เนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรม 6) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 8) การประเมินผลโปรแกรม และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ได้ศึกษาแนวคิดของ Kouzes & Posner (1995) ; McCauley and others. (1998) ; Murphy and Riggo (2003) ; Forrest W. Parkey (2008) ; Dubrin (2007) ; Leadership Expert (อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ; อีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553) ; ปริญา มีสุข (2554) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ; Haney (2012) ; Oracle Corporation (2012) ; Silvia & Rider (2013) ; Trotter (2013) ; The Trainer's Library (1988) ; Carolyn Barratt and others (2013) ผลการสังเคราะห์ กระบวนการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การพัฒนาโปรแกรม 4) การใช้โปรแกรม 5) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Stufflebeam, Madaus and Kellaghan (2002) ; Nilson (2003) ; Gupta, Sleezer and Russ-Eft (2007) ; Kirkpatrick and Jame (2007) ; Woodcock and Francis (2008) ; Leong (2010) ; American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE) (2014) สังเคราะห์ที่องค์ประกอบของการประเมินโปรแกรม ดังต่อไปนี้ 1) การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม (Propriety Standards) 2) การประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรม (Feasibility Standards) 3) การประเมินความถูกต้องของโปรแกรม (Accuracy Standards) 4) การประเมินความมีประโยชน์ของโปรแกรม (Utility Standards) และใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Nilson (2003) ; Kusek and Rist (2004) ; Kirkpatrick (2006) ; Russell (2006) ; Mark and Christine (2007) ; Woodcock and Francis (2008) ; Holden and Zimmerman (2009) ; Wick, Pollock and Jefferson (2010) สังเคราะห์ที่องค์ประกอบของการประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้ ประกอบด้วย 1) การประเมินผลระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) 2) การประเมินผลระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) 3) การประเมินผลระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และ 4) การประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) และวิธีการพัฒนาผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Spark & Loucks - Horsley (1989) ; Piskurich, Beckschi and Hall (2000) ; Silberman (2005) ; Hart and Waisman (2005) ; Miller (2007) ; Biech (2008) ; Woodcock and Francis (2008) ; Middlewood and Debenham (2010) ; Scannell and Edward (2010) ; Center for Creative Leadership (CCL) (2015) ; สัมมา รัตนธัย (2553) ; อำนาจ อีระวนิช (2553) และ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554) สังเคราะห์ที่องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ



(Workshop) 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective Building Toolkit) 4) การศึกษาดูงาน (Field Trip) 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study) 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training) และ 7) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

หลักการ

- 1) เป็นโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) เป็นโปรแกรมที่สามารถใช้วิธีการพัฒนาได้อย่างหลากหลายวิธี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ระหว่างโรงเรียน โดยเลือกวิธีการพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะตามภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์ วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับ บริบทและสถานการณ์ได้
- 4) เป็นโปรแกรมที่เป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีคู่มือในการใช้โปรแกรม ผู้เข้าร่วมโปรแกรมนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนากลุ่มเครือข่ายได้ และประหยัดงบประมาณในการ พัฒนาบุคลากร
- 5) เป็นโปรแกรมที่มีกระบวนการในการประเมินผล สะท้อนผล และวัดระดับความเป็นผู้นำ ซึ่ง ผู้เข้าร่วมโปรแกรมสามารถประเมินตนเอง ในการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

คำชี้แจง

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 โมดูล มีการดำเนินการพัฒนา 3 ชั้น คือชั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา รวม ระยะเวลา 4 สัปดาห์ โดยแบ่งเป็น ระยะเวลาเตรียมการก่อนพัฒนา จำนวน 1 สัปดาห์ ระยะเวลาฝึกอบรมเข้ม จำนวน 2 วันและการนำไปสู่การปฏิบัติตามภาระงานในหน้าที่ จำนวน 2 สัปดาห์ เป็นการฝึกปฏิบัติ การสอน งานและฝึกประสบการณ์ และประเมินหลังพัฒนา 1 วัน และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำพลีร่วม 7 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน และ 7) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบด้วย คู่มือการใช้โปรแกรม ชุดการเรียนรู้ จำนวน 5 เล่ม คือ เล่มที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) เล่มที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Transformation) เล่มที่ 3 การ ตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) เล่มที่ 4 การสร้างทีม (Team Building) และเล่มที่ 5 การ แลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำพลีร่วม (collective leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการสร้างความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคลในการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหา สร้างสิ่งใหม่ มีวิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของการทำงานซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวแต่เป็นทีมซึ่งอาจจะมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือบริบทของงานนั้น ๆ เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเมื่องานสำเร็จก็จะพูดได้ว่า “พวกเราทำร่วมกัน” ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) การเปลี่ยนแปลง (Transformation) การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) การสร้างทีม (Team Building) และการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

1.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กร มีเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นของทุกฝ่าย ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยได้เชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ของ วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์

1.2 การเปลี่ยนแปลง (Transformation) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

1.3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้ว ว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก สารสนเทศ การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน และเป้าหมายในการตัดสินใจ

1.4 การสร้างทีม (Team building) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย สร้างทีมงาน ในการก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม

1.5 การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้นๆ การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมถึงการเปลี่ยนการเป็นผู้นำให้กับคนอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึกลงในบรรยากาศที่เป็นมิตร



2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วม หมายถึง ชุดการเรียนรู้ 5 โมดูล ในการดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วมเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ มีทักษะ เจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลักร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงาน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ และเมื่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาย่อมมีความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการพัฒนางาน พัฒนาบุคคล และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำพลักร่วม 7 วิธีคือ 1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วม 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาเป็นกลุ่ม 6) การฝึกปฏิบัติจริงในงาน และ 7) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 โดยกระบวนการพัฒนา 4 ชั้น คือชั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา

3.1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หมายถึง วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการสร้างพลักร่วมโดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น (Structure of Learning Experience) เพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดเรื่องเวลาหรือทรัพยากรอื่น ๆ ของผู้ศึกษาสำหรับผู้ศึกษาแต่ละคนในระดับหนึ่ง โดยเน้นการเรียนการสอนแบบ Face-To-Face มากกว่าการสอนผ่านสื่อต่างๆ และเป็นกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Learning Climate) เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันและรับฟังความคิดเห็น ในกลุ่มเพื่อน ซึ่งการระดมสมองจะช่วยเสริมการเรียนรู้ให้เหมาะสมขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ศึกษาได้ใช้และวิเคราะห์ประสบการณ์การเรียนรู้ (Focus of Learning) มีอิสระในการวางแผนและจัดการการเรียนรู้ของตนเองโดยการจัดการเรียนรู้เชิงการแก้ปัญหา (Learning Strategies) เน้นให้ผู้ศึกษาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ให้มากที่สุด เช่น วิจัยบทบาทสมมติ หรือมีส่วนร่วมในการประเมิน (Self-Assessment)

3.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นโดยอาจทำเพียงคนเดียวหรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบการบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อย และจำนวนมาก เพื่อเพิ่มทักษะภาวะผู้นำพลักร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วม ด้วยการฝึกอบรมเข้ม จำนวน 3 วัน มีการให้ความรู้โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ การดำเนินงานกลุ่ม การทำใบงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรม

3.3 การใช้ชุดกิจกรรมสร้างภาวะผู้นำพลักร่วม หมายถึง ชุดกิจกรรมเป็นสื่อการสอนชนิดหนึ่ง ซึ่งเป็นชุดของสื่อประสม (Multi Media) ซึ่งหมายถึง การใช้สื่อการสอนตั้งแต่สองชนิดขึ้นไป เพื่อให้ผู้ศึกษาได้ความรู้ตามที่ต้องการ สื่อที่นำมาใช้ร่วมกันนี้จะช่วยเสริมประสบการณ์ซึ่งกันและกันตามลำดับ ขั้นตอนที่ได้จัดไว้สำหรับหน่วยการเรียนรู้ตามหัวข้อเนื้อหาและประสบการณ์ของแต่ละหน่วยที่ต้องการจะให้ผู้ศึกษาได้รับ



3.4 การศึกษาดูงาน (Field Trip) เป็นการเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา โดย การศึกษาดูงาน (Observation) ซึ่งหมายถึง การไปพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานในองค์กรอื่นที่ดำเนิน กิจการประเภทเดียวกันและมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการฝึกอบรมวิธีนี้จะอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจาก การศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำ มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

3.5 การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะภาวะผู้นำ พลจรัสของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลจรัสของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยการศึกษาหา ความรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม

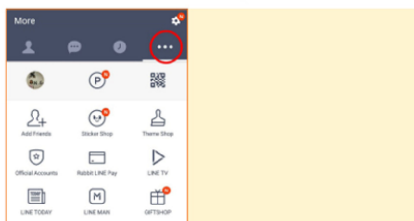
3.6 การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On the Job Training) คือการที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบหนึ่งต่อหนึ่งเพื่อการปฏิบัติงานเชิง ลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกินสามคน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง แต่หากจำเป็นต้ องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรมวิธีนี้ จึงเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (Skill) การปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่ อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน นำไปสู่การปฏิบัติจริงตาม ภาระงานในหน้าที่ 4 งาน คืองานบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการ บริหารงานทั่วไป

3.7 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (On the Job Experiences : 70 : 20 : 10) ซึ่งเป็นวิธีการใช้วิธีการฝึกฝนหรือพัฒนาโดยให้มีการเสริมสร้างประสบการณ์หรือพัฒนาการจัดการ โดยการกำหนดสัดส่วนในการพัฒนา ดังนี้ ร้อยละ 70 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้เรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 20 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เรียนรู้โดยการสอนงานคน อื่นและการเรียนรู้จากบุคคลอื่นในที่ทำงาน และร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในการเรียนรู้ เข้าอบรม เสริมทักษะ และการอ่านศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

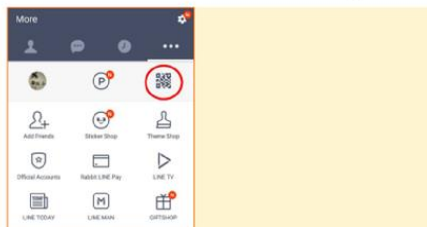
การดูวิดีโอในเอกสารประกอบโมดูลผ่าน QR code

สำหรับผู้ที่มีแอปพลิเคชันไลน์ (Line)

1. กดเข้าไปยังแอปพลิเคชันไลน์ในโทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ต
2. กดเข้าไปที่เครื่องหมาย ‘...’ หรือ ‘More’ ด้านบนขวา ดังรูป

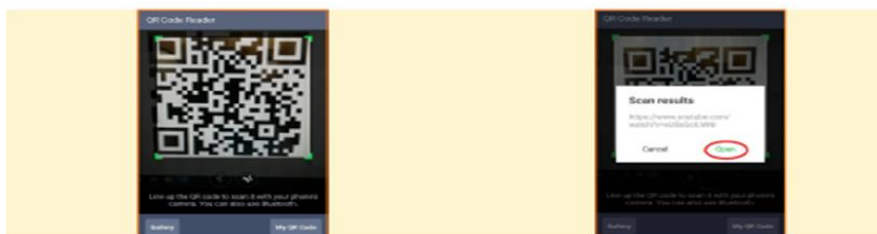


3. กดไปที่เครื่องหมาย QR code ด้านขวา ดังรูป

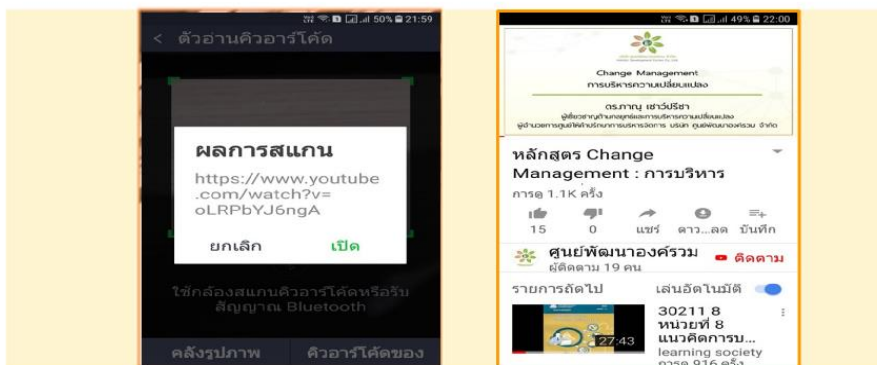


4. หน้าจอจะแสดงผลเป็นกรอบสี่เหลี่ยม
ให้นำโทรศัพท์มือถือ หรือ แท็บเล็ต
ไปสแกนบนสัญลักษณ์ QR code ที่
อยู่ในเอกสาร ดังรูป

5. เมื่อสแกนสัญลักษณ์ QR code
สำเร็จ ให้กดไปที่คำว่า 'Open' หรือ
'เปิด' ดังรูป



6. ระบบจะเชื่อมโยงไปยังวิดีโอที่อยู่ในแอปพลิเคชันยูทูป (youtube) โดยอัตโนมัติ และสามารถศึกษาเพิ่มเติมใน
เนื้อหาของโมดูลนั้นจากวิดีโอดังกล่าวได้ ดังรูป



หมายเหตุ สำหรับผู้ที่ไม่ใช่แอปพลิเคชันไลน์ (Line) สามารถดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน 'QR code scanner' ได้
จาก App store (สำหรับ iphone หรือ ipad) หรือ Play store (สำหรับ Android)



2

ส่วนที่ 2

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ได้แก่ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการ และคำชี้แจงองค์ประกอบของโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 กระบวนการทัศน์ของภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 ทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 กระบวนการทัศน์การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 ทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการสร้างทีมงาน และโมดูลที่ 5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วมด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ ส่วนที่ 4 การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ส่วนที่ 5 เงื่อนไข ความสำเร็จการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ และมีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการสร้างทักษะพื้นฐานก่อนพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนาเข้มตามโปรแกรม ขั้นที่ 3 การนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน ขั้นที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล

โครงสร้างของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโครงสร้าง ดังนี้ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) ลักษณะของโปรแกรม 4) คุณสมบัติของโปรแกรม 5) เนื้อหาที่ใช้ในโปรแกรม 6) เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม 7) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 8) การประเมินผลโปรแกรม



• การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้

การนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้มีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ใช้เวลาในการเสริมสร้างและพัฒนา จำนวน 160 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhanced development)
- ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development)
- ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน (Practitioner implementation)
- ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

2. วิธีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการบูรณาการด้วยวิธีการเสริมสร้างที่หลากหลายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมพัฒนา และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีการเสริมสร้างดังต่อไปนี้

- 2.1 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)
- 2.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 2.3 การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลีร่วม (Collective Building Toolkit)
- 2.4 การศึกษาดูงาน (Field Trip)
- 2.5 การศึกษาเป็นกลุ่ม (The Study)
- 2.6 การฝึกปฏิบัติจริงในงาน (On The Job Training)
- 2.7 เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre- enhance development)

การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนใช้ระยะเวลา จำนวน 42 ชั่วโมง หรือ 7 วัน ๆ ละ 6 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) โดยยึดหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) เป็นการให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมศึกษาและเรียนรู้จากเอกสารประกอบการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

2) การประเมินภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนก่อนการเข้ารับการพัฒนา (self - assessment) ตามแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีการเสริมสร้าง

- 1) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning)
- 2) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลีร่วม (Collective building toolkits)

การประเมินผล ได้แก่ การประเมินตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา



ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นโปรแกรม (Intensive development)

การพัฒนาของโปรแกรมแบบเข้มเป็นการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลองร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 18 ชั่วโมง หรือ 2 วัน โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) โดยการใช้การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) เพื่อเสริมสร้างความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำพลองร่วม โดยใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective building toolkits) จำนวน 5 ชุด กิจกรรม (toolkit activities) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำพลองร่วม ใช้ระยะเวลา 18 ชั่วโมง ประกอบด้วยชุดกิจกรรมพัฒนา ดังนี้

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : การมีวิสัยทัศน์ร่วม(Sharing Vision) ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ใช้ระยะเวลา จำนวน 4 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การเปลี่ยนแปลง(Transformation) ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ระยะเวลา จำนวน 3 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) ประกอบด้วย การเลือกทางเลือก สารสนเทศ การสร้างความเห็นพ้องต้องกัน และเป้าหมายในการตัดสินใจ ใช้ระยะเวลา จำนวน 3 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : การสร้างทีม (Team Building) ประกอบด้วย การก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม ใช้ระยะเวลา จำนวน 2 ชั่วโมง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 (Toolkit Activity 5) : การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ประกอบด้วย การปฏิบัติภาวะผู้นำ ความไว้วางใจ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ใช้ระยะเวลา จำนวน 6 ชั่วโมง

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

- 1) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 leadership development technique)
- 2) การใช้ชุดกิจกรรมสร้างทีมงาน (Team building toolkits)
- 3) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning)

การประเมินผล ได้แก่

- 1) การประเมินตนเองก่อนและหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- 2) การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
- 3) การประเมินผลงานการปฏิบัติกิจกรรม



2) การเสริมสร้างประสบการณ์ภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานหรือโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ (OBEC AWARDS) ระดับชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์และทัศนคติให้กับผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนามาตามโปรแกรม ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

การศึกษาดูงาน (Field Trip)

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

- 1) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study)
- 2) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning)
- 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training)

การประเมินผล ได้แก่

- 1) การสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
- 2) การประเมินผลงานจากการร่วมปฏิบัติกิจกรรม
- 3) การประเมินความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation)

การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (practitioner implementation) เป็นการนำเอาทักษะ ความรู้ความเข้าใจจากการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ใช้ระยะเวลา 14 วัน จำนวน 84 ชั่วโมง โดยมีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง ดังนี้

กระบวนการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาทักษะ และองค์ความรู้เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำพลีร่วมไปสู่การปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

วิธีการเสริมสร้าง ประกอบด้วย

- 1) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 leadership development technique)
- 2) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning)
- 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training)
- 4) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study)

การประเมินผล ได้แก่

- 1) การประเมินตนเองหลังการพัฒนา
- 2) การประเมินความพึงพอใจ



ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (follow up and feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (follow up and feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนาเพื่อประเมินผลและสะท้อนผลเกี่ยวกับระดับทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ระยะเวลา จำนวน 8 ชั่วโมง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การประเมินผลเกี่ยวกับการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระดับทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการเสริมสร้างตามโปรแกรมโดยทำการประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) ซึ่งทำการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมินที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1.1) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อยู่
- 1.2) ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาที่เป็นเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.3) ผู้แทนครู ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่อยู่

การประเมินผล ได้แก่

1) การประเมินผลระดับภาวะผู้นำพลังร่วม ในระดับปฏิกิริยา, ระดับการเรียนรู้, ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์

เกณฑ์การประเมินการผ่านการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยมีเกณฑ์การประเมิน ดังต่อไปนี้

1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของโปรแกรมต้องมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับมากหรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 ขึ้นไป

2) ค่าเฉลี่ยผลการประเมินเกี่ยวกับระดับของทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมจากการประเมินของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม ต้องมีระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าระดับมากหรือมีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51 หรือไม่ต่ำกว่า 70%

3) การเข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการเข้าร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด



คำแนะนำสำหรับวิทยากร

เพื่อให้การดำเนินการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลจรัสของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการดังนี้

ก่อนการพัฒนา

1. ประสานงานกับหน่วยงานที่จะฝึกอบรม เพื่อขอข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรม กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม เอกสารประกอบ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
2. เขียนแผนการฝึกอบรม ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเขียนแผนการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการถ่ายทอดและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การใช้สื่อและเทคนิคการให้เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมอบรม
3. การเตรียมอุปกรณ์และสื่อต่างๆ ให้เรียบร้อยและเหมาะสมกับเนื้อหาที่จะถ่ายทอด

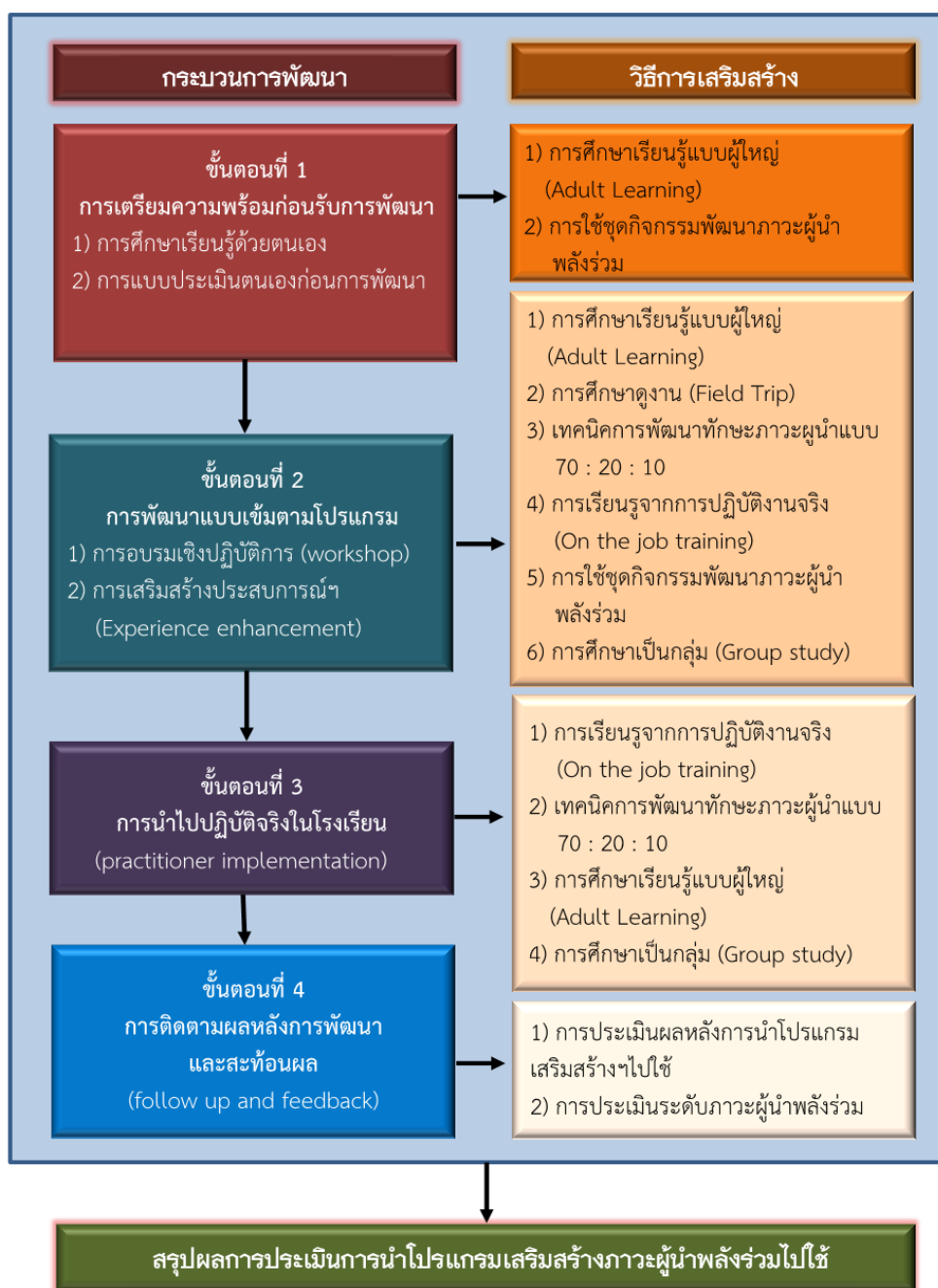
ระหว่างการพัฒนา

1. การเสริมสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์สื่อให้เหมาะสม และด้านจิตภาพ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความสนใจที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
2. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการช่วยลดช่องว่างและจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประทับใจ
3. กระตุ้นให้ผู้รับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็น รวมถึงตั้งคอยชี้แนะ สรุปประเด็นและนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมด้วย
4. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้เหมาะสมและให้หรือบรรเทาให้ลดน้อยลง

หลังการพัฒนา

การติดตามผลหลังการพัฒนาโดยวัดระดับภาวะผู้นำพลจรัสในระดับปฏิบัติการ, ระดับการเรียนรู้, ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ เพื่อติดตามดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งให้คำแนะนำเท่าที่จำเป็น แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำพลจรัสของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ มีกระบวนการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้าง แสดงตามภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้



รายละเอียดกิจกรรมการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ สรุปรวมตามตาราง 1

ตาราง 1 รายละเอียดกิจกรรมการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้

ระยะการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง	ระยะเวลา	เครื่องมือประเมินผล
ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนรับการพัฒนา	1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) 2) การแบบประเมินตนเองก่อนการพัฒนา	1) การศึกษาเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม	42 ชั่วโมง	แบบประเมิน
ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม	1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำพลังร่วม โดยใช้ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective building toolkits) - ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 : การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) - ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 : การเปลี่ยนแปลง (Transformation) - ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 : การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) - ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 : การสร้างทีม (Team Building)	1) การศึกษาเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) 2) การศึกษาดูงาน 3) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training) 5) การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วม 6) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study)	26 ชั่วโมง (อบรมเข้ม) 18 ชั่วโมง และ การศึกษา ดูงาน 8 ชั่วโมง	แบบประเมินแบบสังเกต



ตาราง 1 รายละเอียดกิจกรรมการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลัสร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้ (ต่อ)

ระยะการพัฒนา	กระบวนการพัฒนา	วิธีการเสริมสร้าง	ระยะเวลา	เครื่องมือประเมินผล
	- ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 : การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) 2) การเสริมสร้างประสบการณ์ (Experience enhancement) โดยการศึกษาดูงาน (Field Trip) ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เช่น โรงเรียนรางวัลพระราชทาน หรือ โรงเรียนรางวัลต้นแบบระดับชาติ			
ระยะที่ 3 การนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน	การบูรณาการกระบวนการทัศน์, คุณลักษณะ และทักษะภาวะผู้นำพลัสร่วมของบริหารโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยการลงมือปฏิบัติจริง (Practitioner implementation) การสอนงานคนอื่นและการเป็นที่เลี้ยง (coaching and mentoring)	1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training) 2) เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 3) การศึกษาเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) 4) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study)	14 วัน 84 ชั่วโมง	แบบสังเกต แบบประเมิน แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์
ระยะที่ 4 การประเมินผลการนำโปรแกรมไปใช้	ติดตามหลังการพัฒนา (Follow Up) โดยการประเมินผลของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม	1) การประเมินระดับภาวะผู้นำพลัสร่วม ในระดับปฏิบัติการ, ระดับการเรียนรู้, ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ ประเมิน 5 ระดับ	8 ชั่วโมง	แบบประเมินแบบบันทึก
รวมทั้งสิ้น 160 ชั่วโมง				





ตารางการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
การอบรมเชิงปฏิบัติการและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training)

วันที่	08.30-09.30 น.	09.30-10.00 น.	10.00-12.00 น.	12.00-13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	13.00-15.00 น.	15.00-17.30 น.
1	การทดสอบความรู้พื้นฐาน	ชี้แจงการสร้างความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้าง โปรแกรมเสริมสร้าง ภาวะผู้นำพลังรวม	Module 5 การแลกเปลี่ยน หมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ชุดที่ 1 การปฏิบัติภาวะผู้นำ		Module 5 การแลกเปลี่ยน หมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ชุดที่ 2 ความไว้วางใจ ชุดที่ 3 วัฒนธรรมการทำงาน ร่วมกัน	Module 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision) ชุดที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ชุดที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ร่วม ชุดที่ 3 การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์
2	Module 2 การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ชุดที่ 1 การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ชุดที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ ชุดที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา	Module 3 การตัดสินใจร่วม (Collective Decision Making) ชุดที่ 1 การเลือกทางเลือก ชุดที่ 2 สารสนเทศ ชุดที่ 3 การสร้างความเห็นพ้อง ด้วยกัน ชุดที่ 4 เป้าหมายในการตัดสินใจ		12.00-13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน	Module 4 การสร้างทีม (Team Building) ชุดที่ 1 การก่อตั้งทีม ชุดที่ 2 การรวมทีม ชุดที่ 3 การสร้างบรรทัดฐานทีม ชุดที่ 4 การปฏิบัติงาน ชุดที่ 5 การสะท้อนผลและการ ขับเคลื่อนทีม	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปราย ซักถาม และสรุปผล

หมายเหตุ การนำไปใช้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

เอกสารประกอบการใช้โปรแกรม

ประกอบด้วย 1) คู่มือการใช้โปรแกรม 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 โมดูล ชุดการเรียนรู้ จำนวน 8 เล่ม 3) เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่ แบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม และแบบวัดความพึงพอใจ โดยประเมินก่อนการพัฒนา และประเมินหลังการพัฒนา

วิธีการพัฒนา

กระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhanced development) ได้แก่ การปฐมนิเทศ การศึกษด้วยตนเอง การสืบค้น การศึกษาเป็นกลุ่ม ขั้นตอน ที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มตามโปรแกรม (Intensive development) ขั้นตอน ที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริงในงาน (Practitioner implementation) และ ขั้นตอน ที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback)

แนวทางการจัดกิจกรรม

การเรียนรู้ด้วยตนเอง การศึกษาเป็นกลุ่ม การสืบค้นจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ การระดมสมอง การแสดงบทบาทตามสถานการณ์จำลอง การทำใบงาน การปฏิบัติจริง การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การพัฒนาจากประสบการณ์

สื่อและแหล่งเรียนรู้

เอกสารประกอบโมดูล 5 โมดูล ใบงาน ซีดี เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลตามโมดูลและชุดการเรียนรู้

1. ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น
4. ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล





รายละเอียดเนื้อหาและชุดการเรียนรู้

แบ่งเป็น 5 โมดูล คือ

โมดูลที่ 1 กระบวนการทัศน์ของภาวะผู้นำลงร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : การมีวิสัยทัศน์ร่วม(Sharing Vision) ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ที่ 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ชุดการเรียนรู้ที่ 1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม และชุดการเรียนรู้ที่ 1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

โมดูลที่ 2 ทักษะภาวะผู้นำลงร่วมด้านการเปลี่ยนแปลง

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การเปลี่ยนแปลง(Transformation) ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ที่ 2.1 การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ชุดการเรียนรู้ที่ 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ และชุดการเรียนรู้ที่ 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

โมดูลที่ 3 กระบวนการทัศน์การตัดสินใจร่วม

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ที่ 3.1 การเลือกทางเลือก ชุดการเรียนรู้ที่ 3.2 สารสนเทศ ชุดการเรียนรู้ที่ 3.3 การสร้างความเห็นต้องกัน และชุดการเรียนรู้ที่ 3.4 เป้าหมายในการตัดสินใจ

โมดูลที่ 4 ทักษะภาวะผู้นำลงร่วมด้านการสร้างทีมงาน

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : การสร้างทีม (Team Building) ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ที่ 4.1 การก่อตั้งทีม ชุดการเรียนรู้ที่ 4.2 การรวมทีม ชุดการเรียนรู้ที่ 4.3 การสร้างบรรทัดฐาน ชุดการเรียนรู้ที่ 4.4 การปฏิบัติงาน และชุดการเรียนรู้ที่ 4.5 การสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม

โมดูลที่ 5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำลงร่วมด้านการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ

ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 (Toolkit Activity 5) : การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) ประกอบด้วย ชุดการเรียนรู้ที่ 5.1 การปฏิบัติภาวะผู้นำ ชุดการเรียนรู้ที่ 5.2 ความไว้วางใจ และชุดการเรียนรู้ที่ 5.3 วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

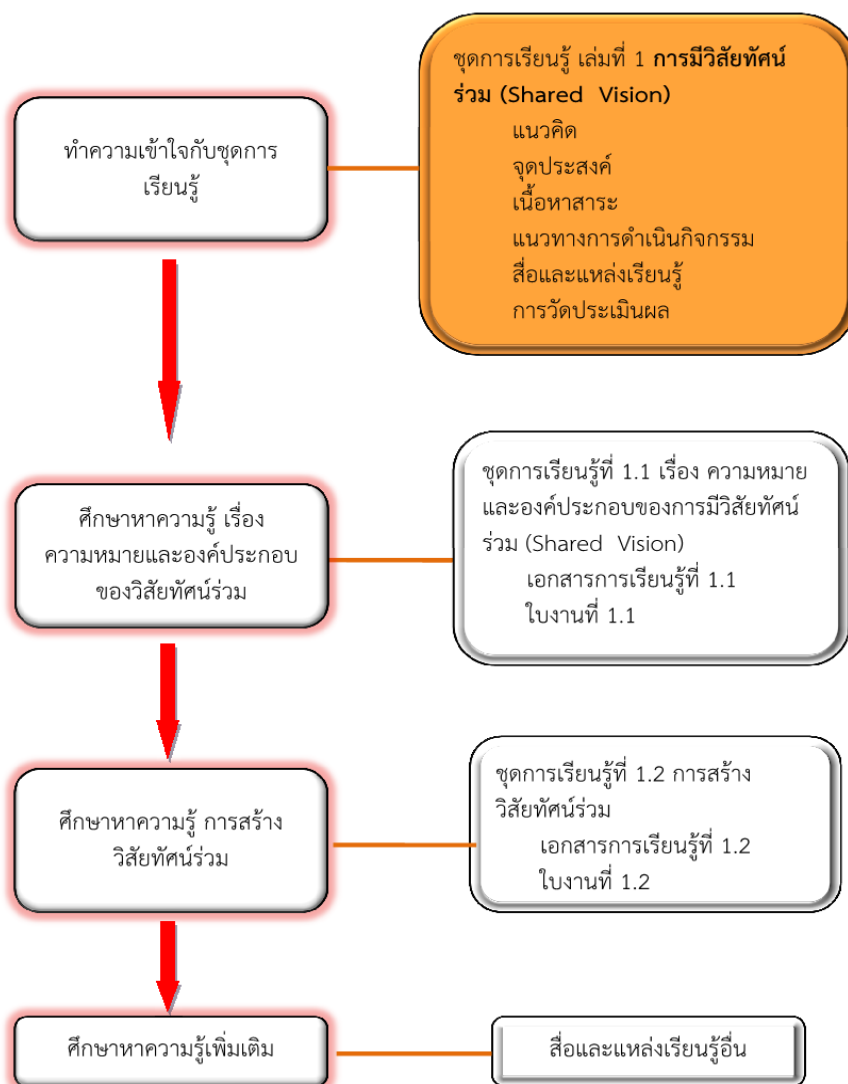
มีรายละเอียดชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 1-5 ดังนี้



ชุดการเรียนรู้ที่ 1

กระบวนการเรียนรู้ของภาวะผู้นำพลีร่วมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Sharing Vision)

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)



แนวคิด

การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นภาพแห่งความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน นำไปสู่การเผยแพร่ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



จุดประสงค์

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายความหมายของการมีวิสัยทัศน์ร่วมได้
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ถูกต้อง
3. เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล



เนื้อหาสาระ:

1. แนวคิด ความหมาย และความสำคัญของวิสัยทัศน์
2. ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
4. การประเมินสภาพของสถานศึกษา
5. ลักษณะและบทบาทของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
6. การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา



แนวทางการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา





สื่อแหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้เล่มที่ 1 วิสัยทัศน์ร่วม
2. ซีดีบรรยาย เรื่อง การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างวิสัยทัศน์
3. เอกสารอ้างอิง
4. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง



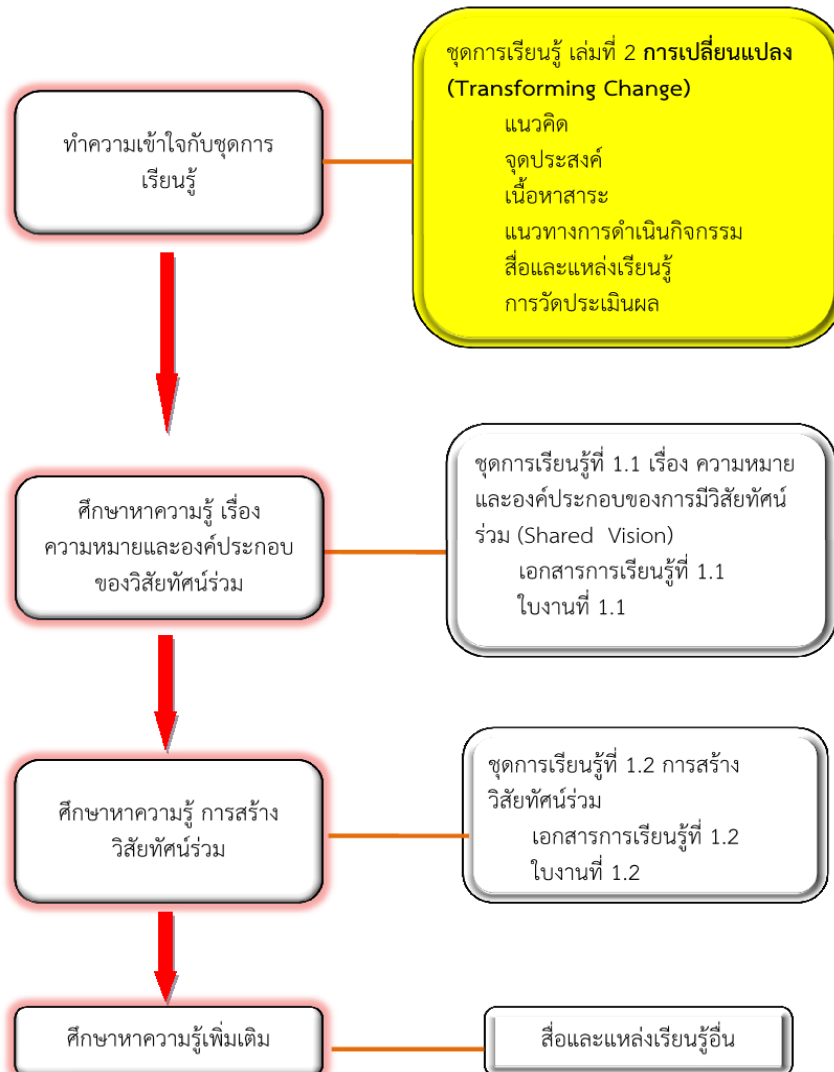
การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น
4. ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล



ชุดการเรียนรู้ที่ 2
ทักษะภาวะผู้นำหลังร่วมด้านการเปลี่ยนแปลง (Transforming Change)

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การเปลี่ยนแปลง (Transforming Change)

การจัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ สร้างแรงจูงใจ การพัฒนาค่านิยมและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงบูรณาการ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร



จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษานำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวทางการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 2 การจัดการความเปลี่ยนแปลง
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาท่านอื่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของโรงเรียน



สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 2 การจัดการความเปลี่ยนแปลง
2. เอกสารอ้างอิง
3. วิดีทัศน์, บรรยาย
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง



การประเมินผล

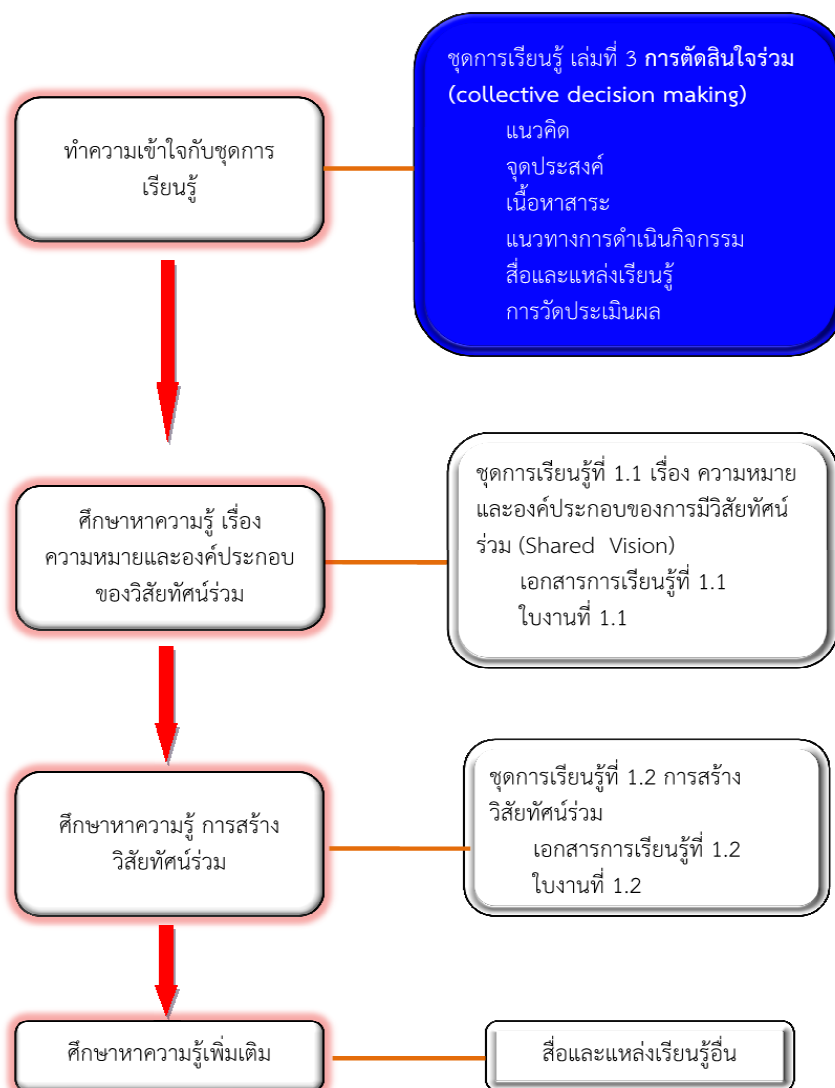
1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. สังเกตจากความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. การซักถามและการแสดงความคิดเห็น
4. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



ชุดการเรียนรู้ที่ 3

กระบวนการตัดสินใจของภาวะผู้นำพลองร่วมด้านการตัดสินใจร่วม (collective decision making)

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การตัดสินใจร่วม (collective decision making)

แนวคิด

การตัดสินใจร่วม (shared decision making) คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการนำหลักเกณฑ์ แนวทางหรือเครื่องมือต่างๆเข้ามาช่วยในการตัดสินใจเพื่อได้วิธีดำเนินการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร องค์ประกอบของการตัดสินใจร่วมได้แก่ทางเลือก สารสนเทศ และเป้าหมาย

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงแนวคิด ความสำคัญของการตัดสินใจร่วม
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

แนวทางการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4 การตัดสินใจร่วม
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. สืบค้นหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ
4. สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเครือข่าย (การศึกษาเป็นกลุ่ม) กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. นำความรู้และแนวคิดไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้เล่มที่ 3 การตัดสินใจร่วม
2. เอกสารการเรียนรู้ที่ 3.1
3. เอกสารการเรียนรู้ที่ 3.2
4. การแสดงบทบาทสมมติ เรื่อง การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนวัดสวนแก้ว
5. เอกสารอ้างอิง
6. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

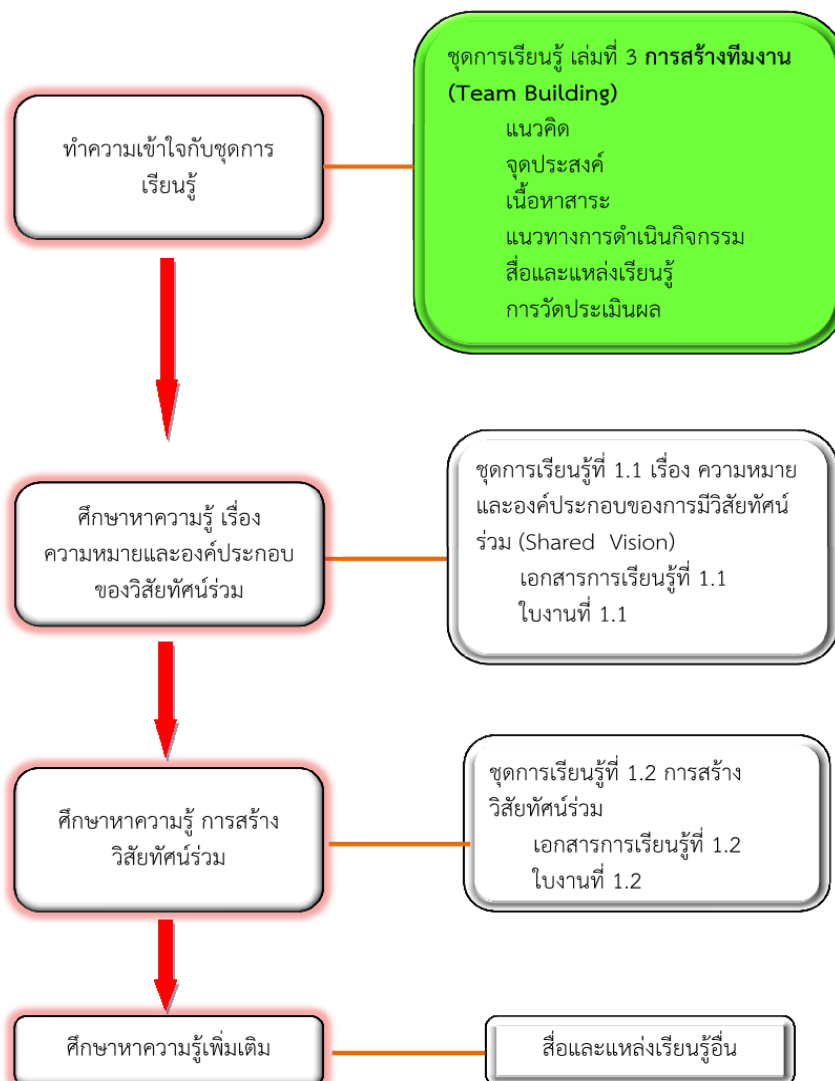
การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมที่กำหนด
2. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. ประเมินจากการศึกษาเป็นกลุ่มการซักถามและให้ความคิดเห็น
4. ประเมินใบงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสะท้อนผล



ชุดการเรียนรู้ที่ 4
ทักษะภาวะผู้นำพลองร่วมด้านการสร้างทีมงาน (Team Building)

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



การสร้างทีมงาน (Team Building)

แนวคิด

การสร้างทีมงาน (Team Building) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย สร้างทีมงาน ในการก่อตั้งทีม การรวมทีม การสร้างบรรทัดฐาน การปฏิบัติงาน และการสะท้อนผลงานและการขับเคลื่อนทีม

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงการสร้างทีมงาน สามารถจัดการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษานำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างทีมงานในโรงเรียนอันจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4 การสร้างทีมงาน
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาท่านอื่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของโรงเรียน

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 4 การสร้างทีมงาน
2. เอกสารอ้างอิง, วิดีทัศน์, บรรยาย
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. สังเกตความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. การซักถามและการแสดงความคิดเห็น
4. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

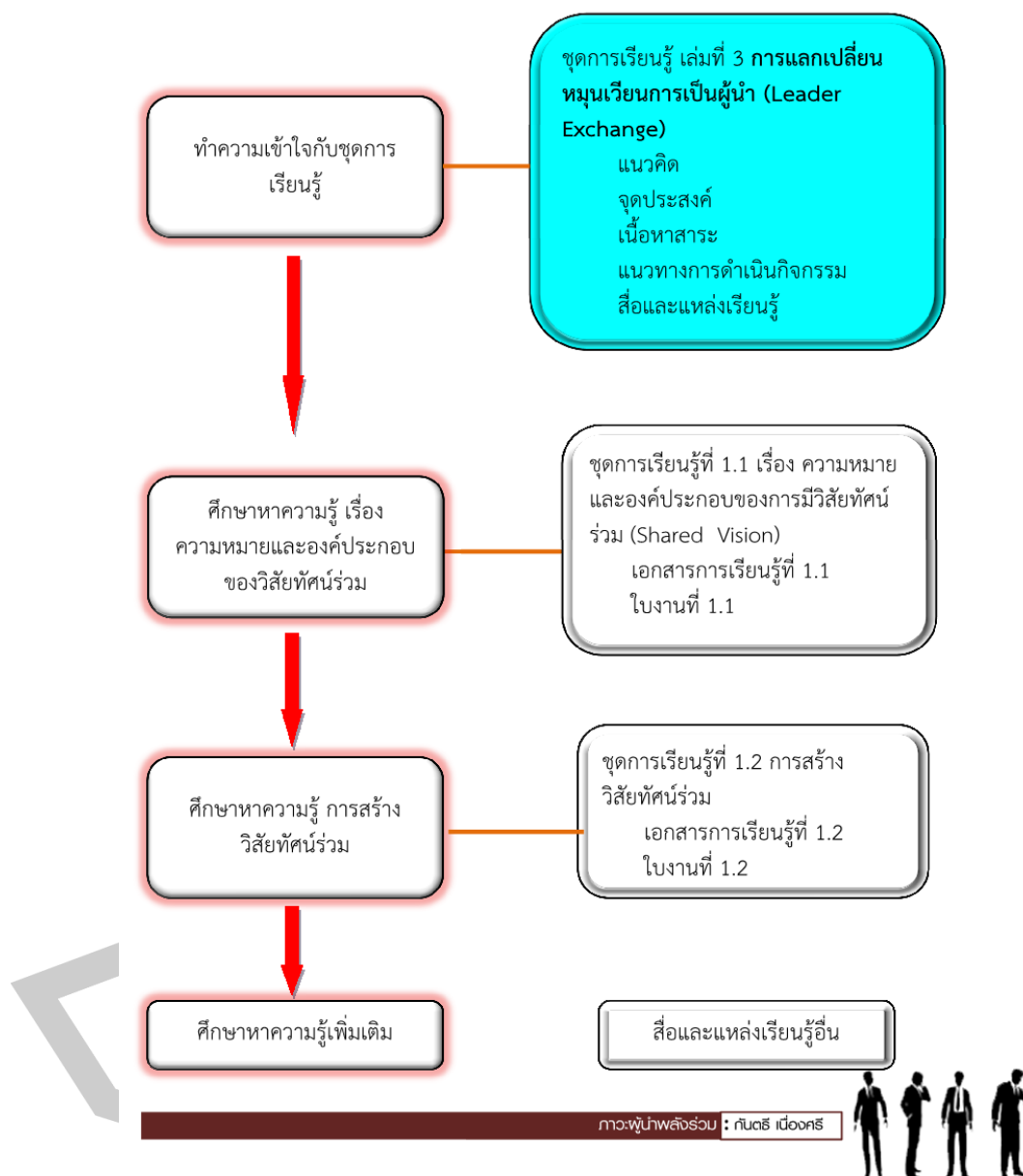
ร่วมกัน



ชุดการเรียนรู้ที่ 5

คุณลักษณะการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

เส้นทางการศึกษาชุดการเรียนรู้



แลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)

แนวคิด

การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange) คือ วิธีการบริหารจัดการซึ่งเน้นทักษะและคุณลักษณะของภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลัดกันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนหนึ่งแต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำโดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้นๆ การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสร้างความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมถึงการเปลี่ยนการเป็นผู้นำให้กับคนอื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็สร้างความรู้สึกในบรรยากาศที่เป็นมิตร

จุดประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำและสามารถจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษานำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในเพิ่มความรู้ความสามารถ ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง (on the job training) อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้ศึกษานำความรู้ที่ต่าง ๆ คนต่างๆ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่กันและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

แนวทางการดำเนินกิจกรรม

1. ศึกษาหาความรู้จากชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 5 การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ
2. ทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาท่านอื่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของโรงเรียน





สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. ชุดการเรียนรู้ เล่มที่ 5 การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ
2. เอกสารอ้างอิง, วิดีทัศน์, บรรยาย
3. เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง



การประเมินผล

1. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
2. สังเกตความสนใจและตั้งใจในการศึกษาชุดการเรียนรู้
3. การซักถามและการแสดงความคิดเห็น
4. การรายงานผลการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

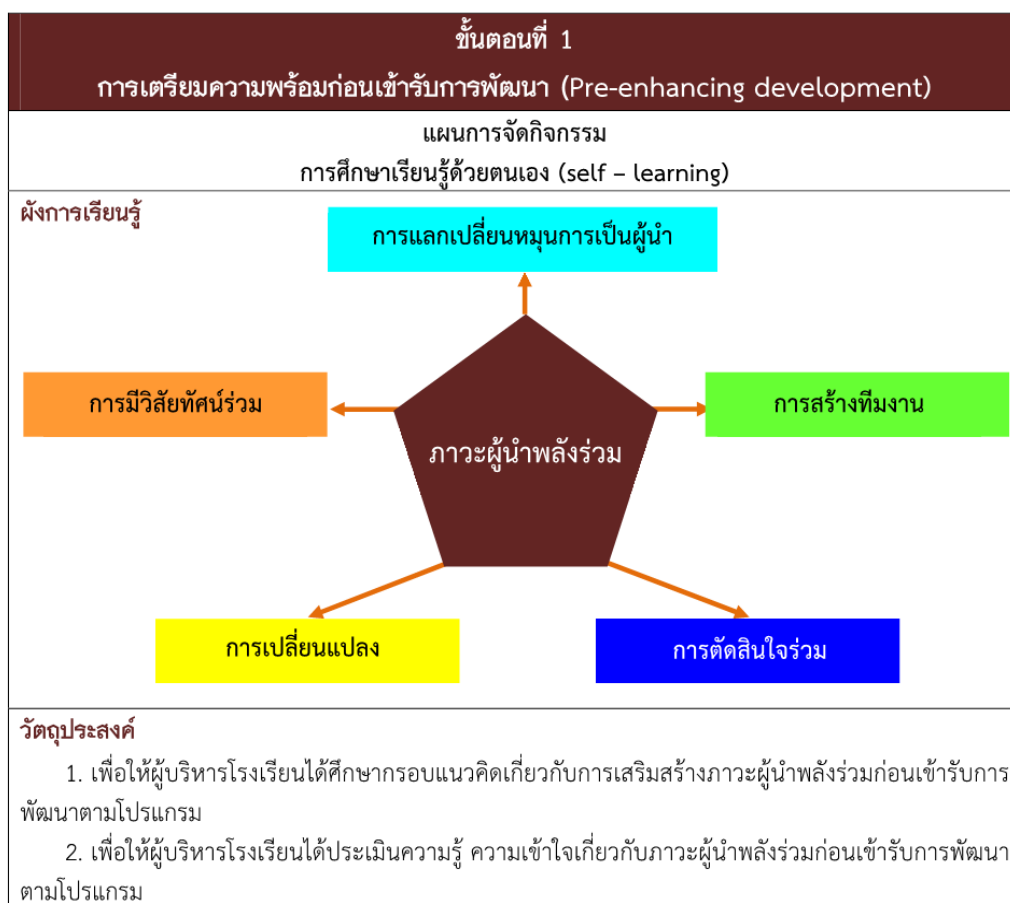


3

ส่วนที่ 3

กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กระบวนการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

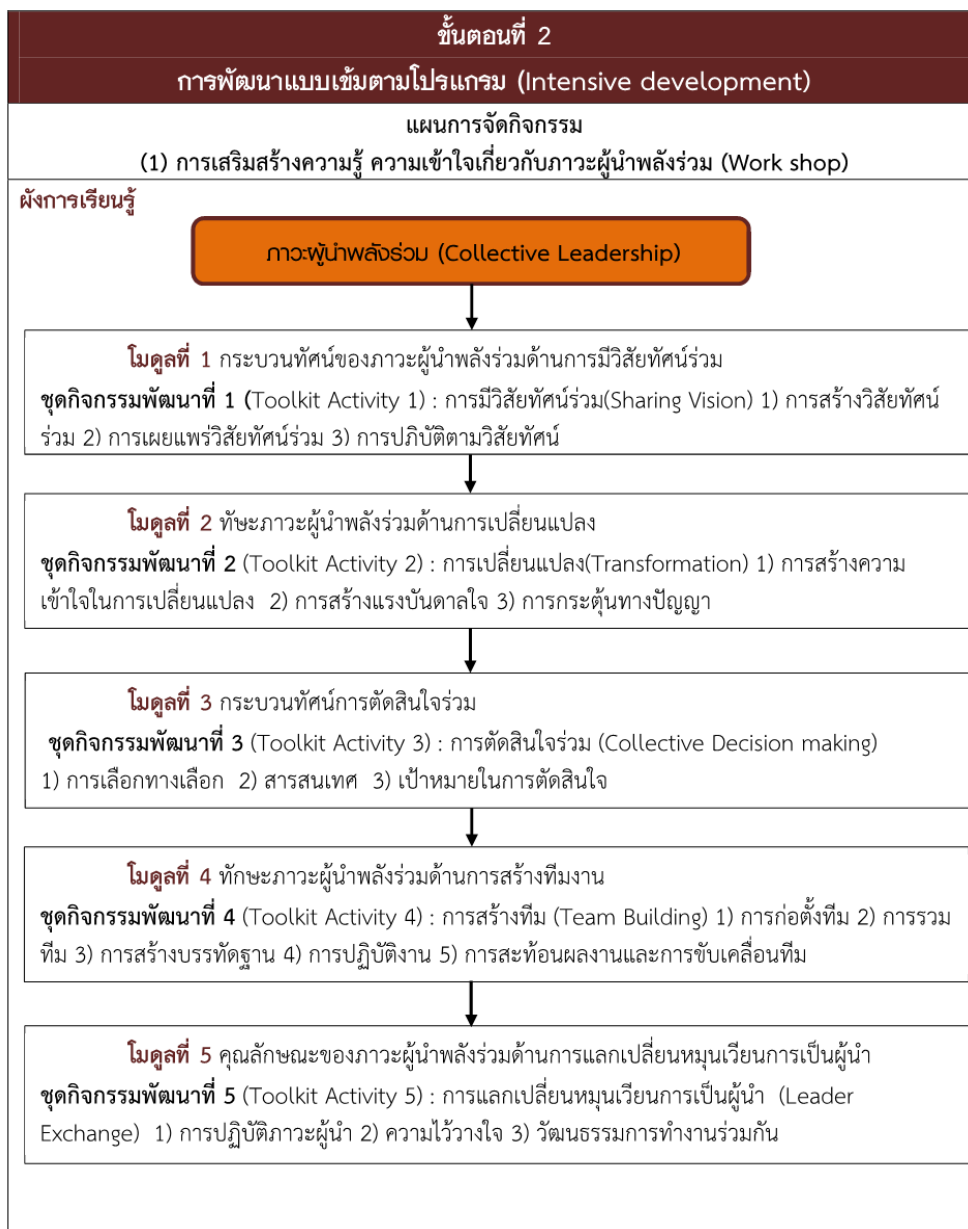


ภาวะผู้นำพลังร่วม : ก็นตรี เนืองศรี



<p>กระบวนการพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนประเมินตนเองก่อนการพัฒนา 2. ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำพลังร่วมด้วยตนเอง (self – learning) ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 1 (Toolkit Activity 1) : การมีวิสัยทัศน์ร่วม(Sharing Vision) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 2 (Toolkit Activity 2) : การเปลี่ยนแปลง(Transformation) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 3 (Toolkit Activity 3) : การตัดสินใจร่วม (Collective Decision making) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 4 (Toolkit Activity 4) : การสร้างทีม (Team Building) ชุดกิจกรรมพัฒนาที่ 5 (Toolkit Activity 5) : การแลกเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำ (Leader Exchange)
<p>วิธีการเสริมสร้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) 2. การใช้ชุดกิจกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
<p>ทรัพยากร/สื่อ</p> <p>ชุดกิจกรรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม (collective building toolkits)</p>
<p>ระยะเวลา : 42 ชั่วโมง</p>
<p>การประเมินผล : การประเมินก่อนเข้ารับการพัฒนา</p>
<p>เครื่องมือประเมิน : แบบประเมินตนเอง</p>





<p>วัตถุประสงค์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลีร่วม 2. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณลักษณะตัวชี้วัดภาวะผู้นำพลีร่วม 3. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำพลีร่วม 4. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำพลีร่วม
<p>กระบวนการพัฒนา</p> <p>การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบรรยาย - การสนทนากลุ่ม - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ - กรณีศึกษา (case study) - การศึกษาดูงาน <p>กิจกรรมพัฒนา มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนแบ่งกลุ่ม 4- 5 คน ทำกิจกรรมเปิดใจ (Break the Ice) ร่วมกัน (10 นาที) 2. วิทยากรบรรยายองค์ความรู้ภาวะผู้นำพลีร่วม 3. แบ่งกลุ่ม 4-5 คน ศึกษาใบความรู้เรื่องความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำพลีร่วม 4. ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละกลุ่มฝึกปฏิบัติโดยการใช้การสาธิตการมีภาวะผู้นำพลีร่วม 5. ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละกลุ่มสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ 6. ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละกลุ่มเล่นเกมเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำพลีร่วม สรุบบทเรียน
<p>วิธีการเสริมสร้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 leadership development technique) 2. การใช้ชุดกิจกรรมสร้างพลีร่วม (Collective building toolkits) 3. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training) 5. การใช้ชุดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำพลีร่วม 6. การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study)
<p>ทรัพยากร/สื่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชุดกิจกรรมสร้างพลีร่วม (Collective building toolkits) 2. วิดีทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3. ใบความรู้, ใบบันทึกกิจกรรม, ใบงาน, แบบสรุปองค์ความรู้
<p>ระยะเวลา : 26 ชั่วโมง</p>
<p>การประเมินผล : การประเมิน การสังเกต</p>
<p>เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน แบบสังเกต</p>





<p>กระบวนการพัฒนา</p> <p>ผู้บริหารโรงเรียนนำเอาทักษะ และองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำพลีจร่วมไปสู่การปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยการบูรณาการการสร้างภาวะผู้นำพลีจร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียนโดยการลงมือปฏิบัติจริง (practitioner implementation) การสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง (coaching and mentoring)</p> <p>กิจกรรมพัฒนา มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ผู้บริหารโรงเรียนลงมือปฏิบัติจริง (practitioner implementation) เกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำพลีจร่วมในโรงเรียน 2. ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้สอนงานและเป็นที่เลี้ยง (coaching and mentoring) ในการสร้างภาวะผู้นำพลีจร่วมให้กับคณะครูในโรงเรียน 3. ผู้บริหารโรงเรียนได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำพลีจร่วมที่ประสบผลสำเร็จในโรงเรียนตนเอง 4. สังเคราะห์องค์ความรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง 5. สังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำพลีจร่วมในโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน
<p>วิธีการเสริมสร้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) 2. การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group study) 3. เทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 leadership development technique) 4. การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training)
<p>ทรัพยากร/สื่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชุดกิจกรรมสร้างพลีจร่วม (Collective building toolkits) 2. วีดิทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 3. ใบความรู้, ใบบันทึกกิจกรรม, ใบงาน, แบบสรุปลงองค์ความรู้
<p>ระยะเวลา : 14 วัน 84 ชั่วโมง</p>
<p>การประเมินผล : การประเมิน</p>
<p>เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน</p>





<p>กระบวนการพัฒนา</p> <p>การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow Up and feedback) โดยการประเมินผลของกลุ่มผู้ประเมิน 3 กลุ่ม และการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยและผู้บริหารโรงเรียนพร้อมคณะครูในโรงเรียนร่วมกันติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผลเกี่ยวกับการนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปบูรณาการใช้จริงในการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียน 2. ผู้วิจัยร่วมกับผู้ประเมิน 3 กลุ่ม ประเมินผลระดับของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน 3. ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้วิจัยได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอประเด็นสำคัญที่ค้นพบเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมที่ประสบผลสำเร็จในโรงเรียนตนเอง 4. รายงานผลการติดตามหลังการพัฒนาและสะท้อนผล
<p>วิธีการเสริมสร้าง</p> <p>การประเมิน 4 ระดับ คือ ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation)</p>
<p>ทรัพยากร/สื่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชุดกิจกรรมสร้างพลังร่วม (Collective building toolkits) 2. แบบประเมินตนเอง 3. แบบประเมินระดับภาวะผู้นำพลังร่วม
<p>ระยะเวลา : 8 ชั่วโมง</p>
<p>การประเมินผล : การประเมิน การบันทึก</p>
<p>เครื่องมือประเมิน : แบบประเมิน แบบบันทึก</p>



4

ส่วนที่ 4

การประเมินผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผล (Follow up and feedback)

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผล (Follow up and feedback) เป็นการติดตามผลหลังการพัฒนารวมทั้งการกระตุ้นใจให้ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันสร้างผู้นำพลังร่วมในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนการแจ้งผลความก้าวหน้าของการสร้างผู้นำพลังร่วมได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ การติดตามผลการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนหลังจากที่ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมว่ามีการนำเอาความรู้และการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องติดตามงานเพื่อทราบความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของการทำงานในโรงเรียน รวมทั้งเพื่อทราบสภาพปัญหาและอุปสรรคว่ามีอะไรบ้าง มีวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างไร ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด หรือไม่ การติดตามงานที่ดีก็จะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ การติดตามงาน (Follow Up) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งอย่างหนึ่งที่จัดอยู่ในกลุ่มของความสามารถด้านการบริหารหรือจัดการงาน (Managerial Competency) ซึ่งมีวิธีการและเทคนิคในการติดตามงาน (Follow Up) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามงานและมอบหมายงานโดยกำหนดระยะเวลาให้ปฏิบัติว่าจะต้องเสร็จเมื่อใด
2. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (Examination) เพื่อตรวจสอบว่าจะต้องติดตามงานอะไรบ้าง งานใดมีความสำคัญก่อนหลัง งานใดเร่งด่วนตามแผนที่กำหนดไว้
3. การรายงานความก้าวหน้า (Reporting) เพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้
4. รายงานการติดตามผล (Follow – up) เพื่อสะท้อนการทำงานและทราบความก้าวหน้าของงานในภาพรวม

การติดตามผลหลังการพัฒนาและการสะท้อนผลเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินผล (Evaluation) การฝึกอบรมพัฒนา (Training) เพื่อทราบถึงความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมพัฒนาแต่ละครั้งว่าสามารถทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ (Skill) ทักษะ (Skill) และปรับทัศนคติ (Attitude) ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ แนวคิด รูปแบบ หรือวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่ใช้อยู่กันในปัจจุบันนั้นมีพื้นฐานแนวคิด เทคนิค วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1. การประเมิน



ปฏิกิริยา (Reaction) 2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และ 4. การประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) คือการประเมินเพื่อรับรู้ว่าคุณรับการพัฒนาอบรมมีทัศนคติมีการตอบสนองอย่างไรหลังจากเข้ารับการพัฒนา กล่าวคือเป็นการวัดความรู้สึกพึงพอใจ ชอบหรือไม่ชอบต่อการจัดฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินที่ง่ายที่สุดในบรรดา 4 ขั้นตอน ในทางปฏิบัติมักทำการประเมินหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมซึ่งนิยมใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักโดยมักแจกให้ผู้รับการอบรมประเมินโดยมีประเด็นต่าง เช่น การสอนของวิทยากร การดูแลอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม อาหารเครื่องดื่ม ถ้ามีการเดินทางไปต่างจังหวัดก็อาจมีเรื่องที่พัก การเดินทาง ซึ่งการประเมินขั้นตอนนี้ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสำหรับการจัดฝึกอบรมโดยทั่วไป แต่อย่างไรก็ดีสิ่งที่นักฝึกอบรมควรต้องตระหนักว่าการประเมินปฏิกิริยาไม่ควรจะรอให้การฝึกอบรมสิ้นสุดเท่านั้น เพราะเหตุว่าถ้าผลออกมาว่ามีระดับความพึงพอใจน้อยก็ไม่สามารถแก้ไขอะไรได้แล้ว ดังนั้นสิ่งที่ควรทำคือการประเมินระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมควบคู่ไปด้วยเพื่อรับรู้ว่ามีอะไรที่บ่งบอกอาการความไม่ราบรื่นของการฝึกอบรมจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันก่อนปัญหาจะเกิดซึ่งวิธีการก็คือการสังเกตการณ์ (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือสอบถามผู้เข้าอบรมในช่วงพักอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) การประเมินการเรียนรู้คือการวัดว่าคุณรับการพัฒนาได้มีการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) หรือมีทัศนคติ (Attitude) อันพึงประสงค์หรือไม่ การประเมินขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญมากเพราะเหตุว่าเป็นการตอบโต้หรือวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมพัฒนาในส่วนของ การเรียนรู้ ซึ่งถ้ามีการจัดฝึกอบรมพัฒนาเกิดขึ้นแล้วแต่ไม่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ถือว่าการฝึกอบรมที่สูญเปล่า เช่นการจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วมีบางคนยังใช้โปรแกรมไม่ได้ หรือการฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีม ผู้รับการอบรมยังไม่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งในการประเมินส่วนนี้ในปัจจุบันบางแห่งมักใช้แบบสอบถาม โดยมีการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูตอบว่าหลังการฝึกอบรมแล้วท่านมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยอาจมีช่องเปรียบเทียบก่อนและหลังว่ามีคะแนนต่างกันหรือไม่ อย่างไรก็ตามก็ถือว่าเป็นวิธีหนึ่งที่ยางและสะดวก ผู้เขียนเห็นว่าการวัดการเรียนรู้คงต้องมีเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับประเด็นหรือประเภทการเรียนรู้ที่เราจะวัด เช่นวัดความรู้ (Knowledge) คงต้องมีการทดสอบ (Test) การวัดทักษะ (Skill) คงต้องให้ทดลองปฏิบัติจริง แต่ที่ยากที่สุดคือทัศนคติ (Attitude) ซึ่งอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมและสัมภาษณ์ประกอบ

3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) การประเมินพฤติกรรมหรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า Job behavior เกี่ยวข้องกับการนำความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการประเมินที่จะทราบว่าการฝึกอบรมพัฒนาที่จัดขึ้นสามารถทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำงานได้ดีขึ้นหรือลดความบกพร่องในงานได้หรือไม่ บางครั้งมักเรียกการประเมินขั้นตอนนี้ว่าการติดตามผลการฝึกอบรมพัฒนาซึ่งนักฝึกอบรมคงต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อที่ระบุให้ชัดเจนว่าการฝึกอบรมหลักสูตรไหนควรมีการติดตามผลเนื่องจากในบางองค์กรมีการจัดโครงการฝึกอบรมจำนวนมากในแต่ละปีทำให้การติดตามผลการฝึกอบรมทุกโครงการเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ดีการติดตามผลการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพคงต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดผู้รับการฝึกอบรมในการให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในงานที่ใช้ความสามารถอัน



เนื่องมาจากการฝึกอบรมพัฒนา หรือบางครั้งอาจ ต้องมีการขอข้อมูลหรือความเห็นจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

4. การประเมินผลลัพธ์ (Results) เป็นการประเมินที่ยากที่สุดและเป็นการประเมินที่ทำให้ทราบว่า การอบรมพัฒนาแต่ละครั้งส่งผลดีอย่างไรต่อองค์กรบ้างคือการการประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์แก่องค์กรจากการฝึกอบรมนั่นเอง การประเมินในขั้นตอนนี้เช่นอาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะระบุให้ชี้ชัดลงเป็นว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการอบรมหลักสูตรใดบ้างนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการตัดสินเนื่องจากอาจมีปัจจัยอื่นๆที่ร่วมอยู่ด้วย

เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม

1. เครื่องมือประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม

1.1 แบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นแบบประเมินมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

1.2 แบบวัดความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบประเมินมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

2. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

2.1 วัดอุปสรรค

2.1.1 เพื่อประเมินการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2.1.2 เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับและนำไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมพัฒนา

2.2 เนื้อหาการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโปรแกรม

2.3. วิธีดำเนินการพัฒนา

การประเมินประสิทธิภาพโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบพลัง การประเมินแบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม แบบวัดความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เป็นแบบประเมินมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) และการประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ การประเมินผลการพัฒนาเครือข่าย

2.4 ระยะเวลาดำเนินการ

ก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 กลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมโปรแกรมและผู้เกี่ยวข้อง

2.6 สื่อประกอบการพัฒนา



- 2.6.1 แบบวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วม
 - 2.6.2 แบบวัดความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม
 - 2.6.3 แบบประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่
 - 2.7 ผลการพัฒนาที่คาดหวัง
 - ข้อมูลย้อนกลับเพื่อหาประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. การวัดและประเมินผล
- 3.1 ประเมินตนเองก่อน และหลังการพัฒนา
 - 3.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
 - 3.3 ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง การสืบค้น การศึกษาเป็นกลุ่ม
 - 3.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
 - 3.5 ประเมินจากการรายงานการอบรมและสรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
4. เกณฑ์การประเมิน
- 4.1 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมจะต้องมีเวลาการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาที่กำหนด
 - 4.2 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมในการฝึกอบรม จะต้องผ่านการทดสอบก่อน – หลังการพัฒนา
 - 4.3 ผลสัมฤทธิ์ในการเข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม แบ่งเป็น
 - 4.3.1 ชิ้นงานเดี่ยว 50 คะแนน
 - 4.3.2 ชิ้นงานกลุ่ม 30 คะแนน
 - 4.3.3 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม 20 คะแนน
 - 4.4 การปฏิบัติจริง 100 คะแนน แบ่งเป็น
 - 4.4.1 การวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน 10 คะแนน
 - 4.4.2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการนำองค์การและบริหารจัดการจัดการศึกษาตามภาระงานในหน้าที่ 40 คะแนน
 - 4.4.3 การวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปฏิบัติ 20 คะแนน
 - 4.4.4 การวัดและการประเมินผล 20 คะแนน



5

ส่วนที่ 5

ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับการนำโปรแกรมไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ในการที่โรงเรียนประถมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรจะนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ นั้นการกำหนดแนวทางการนำโปรแกรมไปใช้มีเงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

1. หน่วยงานระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเห็นความสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยการกำหนดเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นมาตรการจริงใจในพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง

2. หน่วยงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนควรกำกับ ดูแล และติดตามการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ตามโปรแกรมอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญต่อผลการพัฒนาถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนกำกับ ติดตามประสิทธิผลในภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผลมาจากการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามโปรแกรมพัฒนา

3. แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้



3.1 การพัฒนาตามโปรแกรมต้องใช้วิธีการเรียนรู้และการพัฒนาที่หลากหลาย โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตามสภาพจริง การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การสอนแนะ การเรียนรู้จากระบบพี่เลี้ยง การสนทนากลุ่มและกลุ่มสัมพันธ์ การฝึกปฏิบัติจริงในโรงเรียน การแสดงบทบาทสมมติ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาดูงาน และวิธีการแทรกเสริมอื่น ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน

3.2 วิทยากรที่ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำและใช้สื่อต่างๆที่เหมาะสม

3.3 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม

3.3.1 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

3.3.2 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาให้เหมาะกับกิจกรรมการพัฒนาแต่ละรูปแบบเนื่องจากการพัฒนาตามโปรแกรมจะมีลักษณะต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือระยะที่ 1 เป็นการพัฒนาภาคทฤษฎี และระยะที่ 2 เป็นการส่งเสริมการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับสู่การปฏิบัติในภาระงาน

3.3.3 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องทุ่มเท เอาใจใส่ และมีแรงบันดาลใจ ที่จะพัฒนาตนเอง

3.3.4 ผลการประเมินที่เกิดจากการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาตนเองอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนางาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3.5 ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีการนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงานในหน้าที่อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อผลสำเร็จของงาน

3.3.6 ผลงานที่เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมได้นำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในภาระงานหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อสร้างหน่วยงานแห่งความเป็นเลิศและมีประสิทธิภาพ



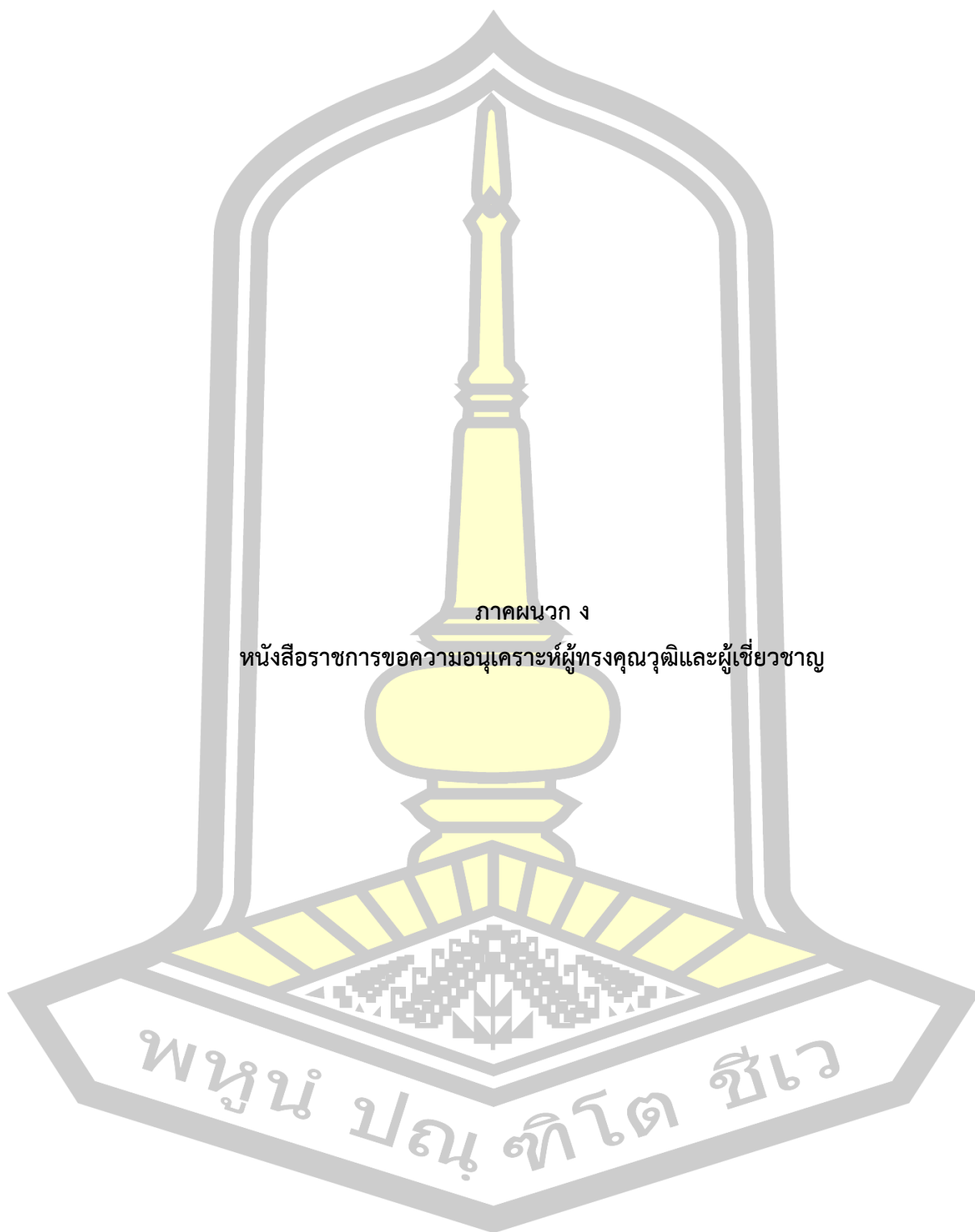
บรรณานุกรม

- ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา : ยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550.
- วิโรจน์ สารรัตน์. แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ, 2555.
- วิทยากร เชียงกุล. ศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สายธาร, 2553.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม. <http://suthep.ricr.ac.th> 23 เมษายน 2549, 2549.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการดำเนินงานรวมโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองพ.ศ. 2554 – 2561. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน, 2554.
- Rubin, Hank. Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships in Communities and Schools. Thousand Oaks, California : Corwin Press, Inc., 2009.
- The Banff Centre. Leadership Development program. Retrieved July 5, 2012 from <http://www.banffcentre.ca/leadership/program/framework.asp>, 2011.
- Wikipedia, the free encyclopedia. Leadership Development. Retrieved November 15, 2013, from http://en.wikipedia.org/wiki/leadership_development, 2012.





คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



ภาคผนวก ง

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

พหุ ประจักษ์ ชิต ชีวะ



ที่ ศธ 0530.5(2)/ ๖๖๒๕๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 กันยายน 2560

เรื่อง ขอมติขอความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน

ด้วย นายกันตธี เนืองศรี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ด.) โดยมี อาจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดงานวิจัย โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันที่ 22 กันยายน 2560 เวลา 09.00 – 16.30 น. ณ โรงเรียนเทศบาลสามเหลี่ยม จังหวัดขอนแก่น เพื่อที่นิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2330

2 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายกันตธี เนืองศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ชน ปรณุ ทิโต



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2329

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ฯ

ด้วย นายกันตธี เนืองศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0973244409



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2956

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

19 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นายกันตธี เนืองศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ อ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายกันตธี เนืองศรี ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0973244409



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 235

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นายกันตธี เนื่องศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงค์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายกันตธี เนื่องศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0973244409



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 868

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายกันตธี เนืองศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลั้งร่วม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174 เบอร์โทรนิสิต 0973244409



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว1273

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน

ด้วย นายกันต์ธิ์ เนื่องศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.อำนาจ ชนวงค์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ.ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0973244409



ที่ ศธ. 0530.5(2) /ว 840

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน |

ด้วย นายกันตธี เนื่องศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อำนาจ ชนระวงศ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ เทศบุตร เป็นที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการ
เสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในวันที่ 21-22 มีนาคม 2562 เวลา 08.30 – 18.00 น. ณ ห้องประชุมเรือนแก้ว รีสอร์ท
อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม และศึกษาดูงานโรงเรียนอนุบาลบ้านด่าน อำเภอบ้านด่าน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 เวลา 08.30 – 17.30 น. ในวันที่ 25
มีนาคม 2562

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0973244409



ที่ ศธ. 0530.5(2) / 843

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

12 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าศึกษาดูงาน

เรียน

ด้วย นายกันตธี เนืองศรี นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงค์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร เป็นที่ปรึกษาร่วมในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้พิจารณาเห็นว่าโรงเรียนอนุบาลบ้านด่าน เป็นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาและมีชื่อเสียง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์นำคณะผู้บริหารโรงเรียนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 12 คน และผู้ประสานงาน จำนวน 1 คน เข้าศึกษาดูงานในวันที่ 25 มีนาคม 2562 เวลา 08.30 – 17.30 น.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์ท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0973244409

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายกันตธี เนื่องศรี
วันเกิด	วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2511
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 121 หมู่ที่ 12 ตำบลเกิ้ง อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2320 ประถมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเทศบาลศรีสวัสดิ์วิทยา พ.ศ. 2523 ประถมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนหลักเมืองมหาสารคาม พ.ศ. 2529 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2532 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม พ.ศ. 2540 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาดุซมิบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณุกิจโต ชีวะ