

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
DEVELOPMENTING A PROGRAM TO STRENGTHEN COLLECTIVE  
LEADERSHIP OF THAI PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS

กัณฑ์ เนื่องศรี

KANTATHEE NUANGSRI

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

PACHARAWIT CHANSIRISIRA

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

จังหวัดมหาสารคาม

MAHA SARAKHAM PROVINCE

โกวัฒน์ เทศบุตร

KOWAT TESSAPUTA

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ROI ET RAJABHAT UNIVERSITY

จังหวัดร้อยเอ็ด

ROI ET PROVINCE

รับบทความ : 20 สิงหาคม 2563 /ปรับแก้ไข : 1 ธันวาคม 2563 /ตอบรับบทความ : 18 ธันวาคม 2563

Received : 20 August 2020 /Revised : 1 December 2020 /Accepted : 18 December 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 758 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ และระยะที่ 3 การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบทดสอบและแบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 โมเดล ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (2) การเปลี่ยนแปลง (3) การตัดสินใจร่วม (4) การสร้างทีมงาน และ (5) การเวียนกันเป็นผู้นำ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน (160 ชั่วโมง) และ 3) ผลการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน และ (2) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** การพัฒนาโปรแกรม, ภาวะผู้นำพลังร่วม, ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน

## ABSTRACT

This research project's three aims were: 1) to study the current stages and desirable conditions of collective leadership; 2) to develop a program to strengthen collective leadership in Thai primary school administrators; 3) to analyze the effects of the established program in strengthening collective leadership. There were three phases involved in the study. Phase 1 was designed to study the current stages and desirable conditions. Phase 2 developed a program to strengthen collective leadership. A semi-structured interview was employed in the data collection and was designed in the form of an interactive interview. Phase 3 applied the program into practice. Its aim was to improve the collective leadership among Thai primary school administrators. In this phase, there were 10 participants.

The main findings were: 1) The results of the analysis of current states and desirable conditions of collective leadership were positive. 2) The collective leadership program comprised five models which were: (1) shared vision, (2) transformation, (3) collective decision making, (4) team building, and (5) leader exchange. There were four developmental processes. 3) After implementing the program, (1) the results show that Thai primary school administrators had positively improved, as evident in their higher leadership scores after completing the program. That is, their development had significantly improved and all participants successfully reached a standard of more than 70 percent, and (2) the evaluations, including satisfaction towards the use of the program completed by the directors of the primary schools, were found to be very high.

**Keywords :** Program development, Collective leadership, Primary school administrators' leadership

## บทนำ

การจัดการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคนและเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคนและสังคมของประเทศในทุกมิติจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายปัจจัย (Wisalaphon, 2010, p. 26) โดยเฉพาะผู้บริหารต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่โดดเด่น ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะดำเนินการจัดการเรียนการสอนประเภทใดมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ สถานศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จได้ดั่งนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Wonganutaroj, 2010, p. 1) ซึ่งการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้

ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพองค์การ ให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกาย ของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัด การนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

“ภาวะผู้นำ” ไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคคลหรือจะอยู่ในองค์กรล้วนถือได้ว่ามีคุณค่ามหาศาล เพราะเป็นหัวใจสำคัญ ต่อการนำมาซึ่งความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จขององค์กร ศักยภาพและทักษะการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยหลัก ในการพัฒนาขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันทั้งแก่ตนเองและองค์กรในยุคปัจจุบัน โดย Kuenkel and Schaefer (2016, p. 46) ได้เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำพลังร่วม ไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเปลี่ยนแปลง (Future possibilities) 2) การตัดสินใจร่วม (Collective decision making) 3) นวัตกรรม (Innovation) 4) การหมุนเวียน ความสัมพันธ์ในผู้นำ (Rotating and humanity) 5) ปัญญารวมหมู่ (Collective intelligence) 6) สร้างพลังร่วม มากกว่าการแยกส่วนกันทำ (Wholeness) ซึ่งภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นทักษะที่ต้องมีสำหรับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เพื่อให้รู้จักการเป็นผู้นำสมัยใหม่ ที่เข้าใจการทำงานร่วมกัน สามารถรวมพลังทุกคนในทีมไปด้วยกัน ช่วยกันแบ่งองค์รวม มีการแบ่งปัน และดูแลซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่าของความแตกต่างและหลากหลาย เพื่อนำพาตนเอง เพื่อนร่วมทีม และองค์กร ไปสู่สุดยอดแห่งชีวิตการทำงาน (Work-life balance) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีคิด วิถีการทำงาน จนเกิด “พลังร่วม” (Collective) ของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในองค์กรจนสามารถขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของตนเองและองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำพลังร่วมมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการสร้างและพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกที่เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่องทุกวัน นักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เป็นค่านิยมสำคัญคือ การพัฒนาทักษะ ด้านการนำร่วม (Collective skill) ให้แก่ผู้นำเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร โดยในยุคปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่ไม่สามารถกำหนด โดยระบบที่เป็นทางการได้ แต่ต้องการเครือข่ายของการติดต่อสัมพันธ์กันแบบบุคคลต่อบุคคล (Interpersonal connections) ที่เข้มข้น ต้องการผู้นำที่เรียนรู้ถึงการร่วมมือ การควบคุมและการไว้วางใจหุ้นส่วน แม้ว่าจะมีวิถีคิด วิถีทำงานที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นภาวะการทำงานของกลุ่มคนซึ่งสามารถผลักดันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นทีม ซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้น ๆ ที่เรียกว่าบริบท (Context) ของงาน ภาวะผู้นำพลังร่วมเป็นภาวะที่พบในการบริหารเชิงเครือข่ายนั้นด้วย และบางทีก็พบในกลุ่มคนที่ เป็นทีมที่เหนียวแน่นกัน มากกว่าเป็นเพียงเครือข่าย จนแทบไม่ต้องมีผู้ประสานงาน มีแต่คนรับผิดชอบเรื่องอะไรแต่ละเรื่อง ขณะทำงานในเนื้องานหนึ่ง คนหนึ่งก็เป็นคนนำเพราะอาจจะถนัดในเรื่องนั้น ๆ มากกว่าเพื่อน แต่ในอีกเนื้องานหนึ่ง ให้อีกคนเป็นคนนำเพราะเชี่ยวชาญกว่า การทำงานแบบนี้เป็นทีมที่สมาชิกรู้สึกเท่าเทียมกันจริง ๆ เคารพซึ่งกันและกัน ด้วยความสามารถแท้จริงของพวกเขา ผลที่ได้คือผลงานที่ลื่นไหลไปได้กับสถานการณ์ ผลัดกันรับผิดชอบกันรุก สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งงาม ๆ ได้จากความสามารถแต่ละคน และบางครั้งเกิดจากความคิดประสานของแต่ละความคิดกัน เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง คือแทนที่จะมี “ผู้นำเชิงหัวหน้า” กลับเป็น “ผู้ประสานงาน” ที่ทำหน้าที่ รวบรวมข้อมูลส่งต่อข้อมูลให้กับทีมเท่านั้น งานควรจะดำเนินไปทางไหนเป็นเรื่องของทุกคน ที่จะช่วยกันคิด ช่วยกันทำให้เกิดขึ้น การทำงานแบบเครือข่าวนั้นจึงสามารถทำงานเชื่อมต่อได้อย่างหลวม ๆ สบาย ๆ เหมาะกับ

การเชื่อมต่อหลายองค์การเข้าด้วยกัน (Sirisuwat, 2016, p. 9) แนวคิดสร้างพลังร่วม ไม่ได้เน้นบทบาทโดยตรงของผู้นำแต่เพียงคนเดียวที่มีผลต่อการทำงาน แต่เน้นถึงการทำหน้าที่ของผู้นำผ่านปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม รวมทั้งการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้นำให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบผลงานของกลุ่ม จึงไม่ได้เกิดจากการมอบหมายงานให้โดยเฉพาะผู้ใดผู้หนึ่งในกลุ่ม แต่เป็นผลงานที่เกิดจากกระบวนการ (Process) ของกลุ่ม ทีมหรือชุมชน รวมถึงมีการขับเคลื่อนภายในกลุ่มอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ด้วย นั่นคือแนวคิดสร้างพลังร่วมได้เปลี่ยนมุมมองที่มีต่อผู้นำในความหมายเดิมโดยสิ้นเชิง จากการเน้นบทบาทที่ตัวผู้นำไปเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมที่จะร่วมกันนำทีม โดยการรับผิดชอบร่วมกัน (Hiller, Day, & Vance, 2006, p. 389) ซึ่ง Tzu (2015) กล่าวว่า การนำแบบสร้างพลังร่วมคือ การไปอยู่กับพวกเขา เรียนรู้จากพวกเขา ใช้ความรักกับพวกเขา เริ่มจากสิ่งที่พวกเขาทำ สร้างด้วยสิ่งที่พวกเขามี ร่วมเป็นผู้นำที่ดีที่สุดกับเขา เมื่องานสำเร็จ ก็จะพูดได้ว่า “พวกเราทำร่วมกัน” ดังนั้น ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมจึงไม่ใช่บุคลิกลักษณะของบุคคล แต่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับกระบวนการที่เกิดขึ้นในทีมงาน กลุ่มหรือองค์การ นอกจากนี้ผู้นำตามแนวคิดสร้างพลังร่วมก็มีข้อสมมุติว่าภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งจะแสดงออกโดยผสมผสานกลมกลืนไปกับการขับเคลื่อนระบบการทำงานของกลุ่ม ทีมงานและองค์การอย่างแยกจากกันไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำตามแนวสร้างพลังร่วมจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกของผู้นำแต่ละคนว่ามีระดับความสามารถหรือความน่าเชื่อถือเพียงใด

ดังนั้น สถานศึกษาในฐานะองค์การทางสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปัจจุบัน ให้มีคุณภาพของผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ปัญหาของสถานศึกษา ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารที่จำกัดด้านคุณภาพการศึกษา ด้านการสร้างยุทธศาสตร์เครือข่าย (Networks) และความสำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่จะต้องรวมพลังเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับสังคมโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคอาเซียน ดังนั้นภาวะผู้นำพลังร่วมจึงมีความสำคัญและเหมาะสมต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพื่อการสร้างพลังประสานการทำงานระหว่างกัน เกิดพลังช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากหลายฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนด้วยกันและความร่วมมือข้ามกลุ่ม ข้ามองค์การจากผู้บริหารโรงเรียนกับผู้บริหารองค์การที่เกี่ยวข้องและชุมชนเพื่อส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาที่สูงขึ้น

ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำพลังร่วม จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น อีกทั้งผู้นำประเภทนี้จะมียุทธศาสตร์ที่จะสร้างบรรยากาศขององค์การ (Atmospheric organization) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม (Collective leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนมีอยู่น้อยมาก ผู้วิจัยมีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงทำการวิจัย “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รวมทั้งองค์กรอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

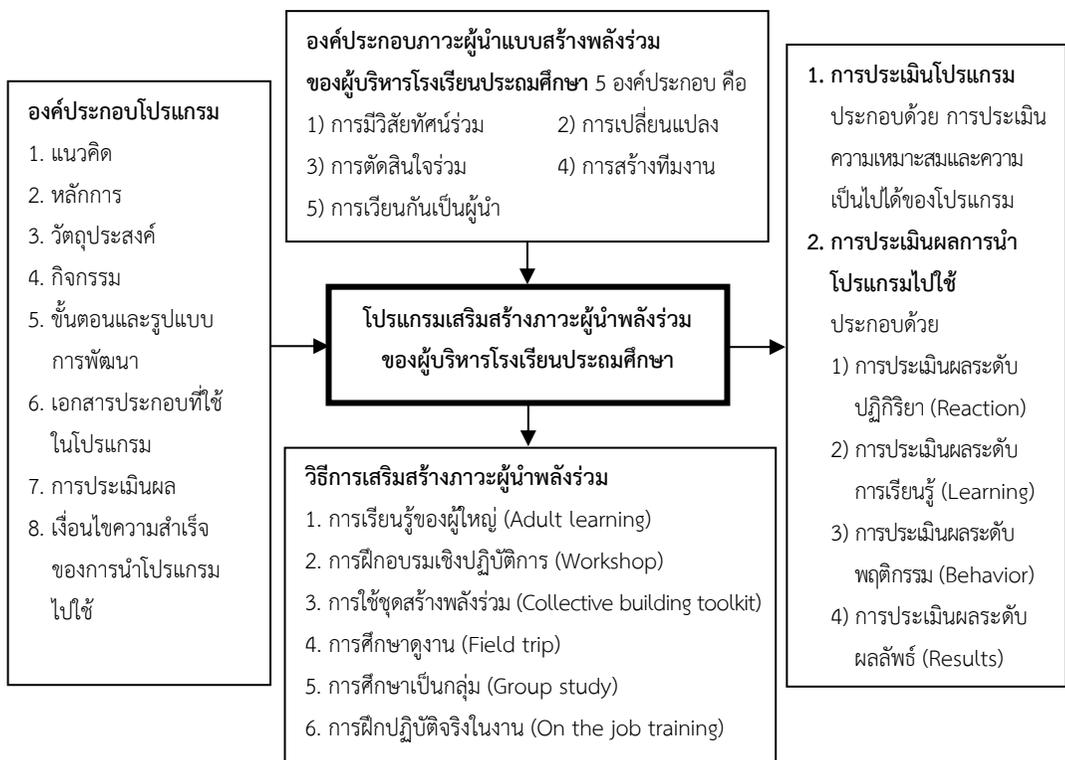
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น

## ประโยชน์การวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำพลังร่วม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาเพื่อเสริมสร้างผู้นำพลังร่วม ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการพัฒนภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 leadership development technique) (Scannell & Edward, 2010, pp. 67-69) ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเปลี่ยนแปลง 3) การตัดสินใจร่วม 4) การสร้างทีมงาน และ 5) การเวียนกันเป็นผู้นำ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน รูปแบบและวิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะตามภาวะผู้นำพลังร่วมไปสู่การปฏิบัติในภาระงานส่งผลต่อประสิทธิผลของงานและพัฒนาตนเอง ต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous self development) โดยผู้วิจัยสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) แบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประชากรเป็นผู้บริหารและผู้แทนครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,252 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 70) ได้จำนวน 379 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และผู้แทนครูผู้สอน จำนวน 1 คน โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 758 คน และใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยทำการสุ่ม 3 ครั้ง ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้ 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) 2) ทำการสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามาจังหวัดละ 2 เขตพื้นที่การศึกษา โดยการสุ่มอย่างง่าย และ 3) ทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามสัดส่วน โดยเทียบจำนวนประชากรโรงเรียนกับตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan) จำนวน 379 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling technique) ได้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนครูผู้สอน จากจำนวน 379 โรงเรียน ๆ ละ 2 คน รวม 758 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสอบถาม และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป ซึ่งผู้วิจัยจัดกระทำตรวจสอบความสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การยกร่างโปรแกรมและวิธีการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 มาจัดสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม 2) การตรวจสอบและยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ คู่มือการใช้โปรแกรม วัสดุชุดการเรียนรู้และแบบประเมินโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยวิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive interview) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับร่าง) โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) และแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าในระดับมาก 3) ประมวลประเด็นสำคัญจากการดำเนินการสัมภาษณ์มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมฉบับสมบูรณ์ และ 4) ประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของร่างคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดเดิม) มีค่าในระดับมาก ดำเนินการจัดทำโปรแกรมและคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

ระยะที่ 3 การนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้และการประเมินผล การใช้โปรแกรม ดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 10 โรงเรียน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมไปใช้ กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 10 คน โดยใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิคการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 เป็นภาพรวมของกระบวนการพัฒนา แบ่งการดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา (Pre-enhance development) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มข้นของโปรแกรม (Intensive development) และการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Practitioner implementation) ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผล หลังการพัฒนาและสะท้อนผล (Follow up and feedback) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน จำนวน 4 ฉบับ คือ 1) แบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ลักษณะแบบปรนัย จำนวน 50 ข้อ ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก 2) แบบประเมินระดับภาวะผู้นำพลังร่วม แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ ฉบับประเมินตนเอง และฉบับบุคคลอื่นเป็นผู้ประเมิน เป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ 3) แบบสอบถามวัด ระดับความคิดเห็นเข้ารับการพัฒนาเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วม ระดับพฤติกรรม (Behavior evaluation) ระดับผลลัพธ์ (Results evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning evaluation) และระดับ ปฏิกริยา (Reaction evaluation) ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน (Rating scale) ประมาณค่า 5 ระดับ และ 4) แบบประเมิน ความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน (Rating scale) ประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมโดยใช้สถิติ t-test และข้อมูลเชิงปริมาณ ระดับภาวะผู้นำพลังร่วม การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อติดตามผลหลังการพัฒนา เกี่ยวกับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และการวิเคราะห์ความพึงพอใจ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

## ผลการวิจัย

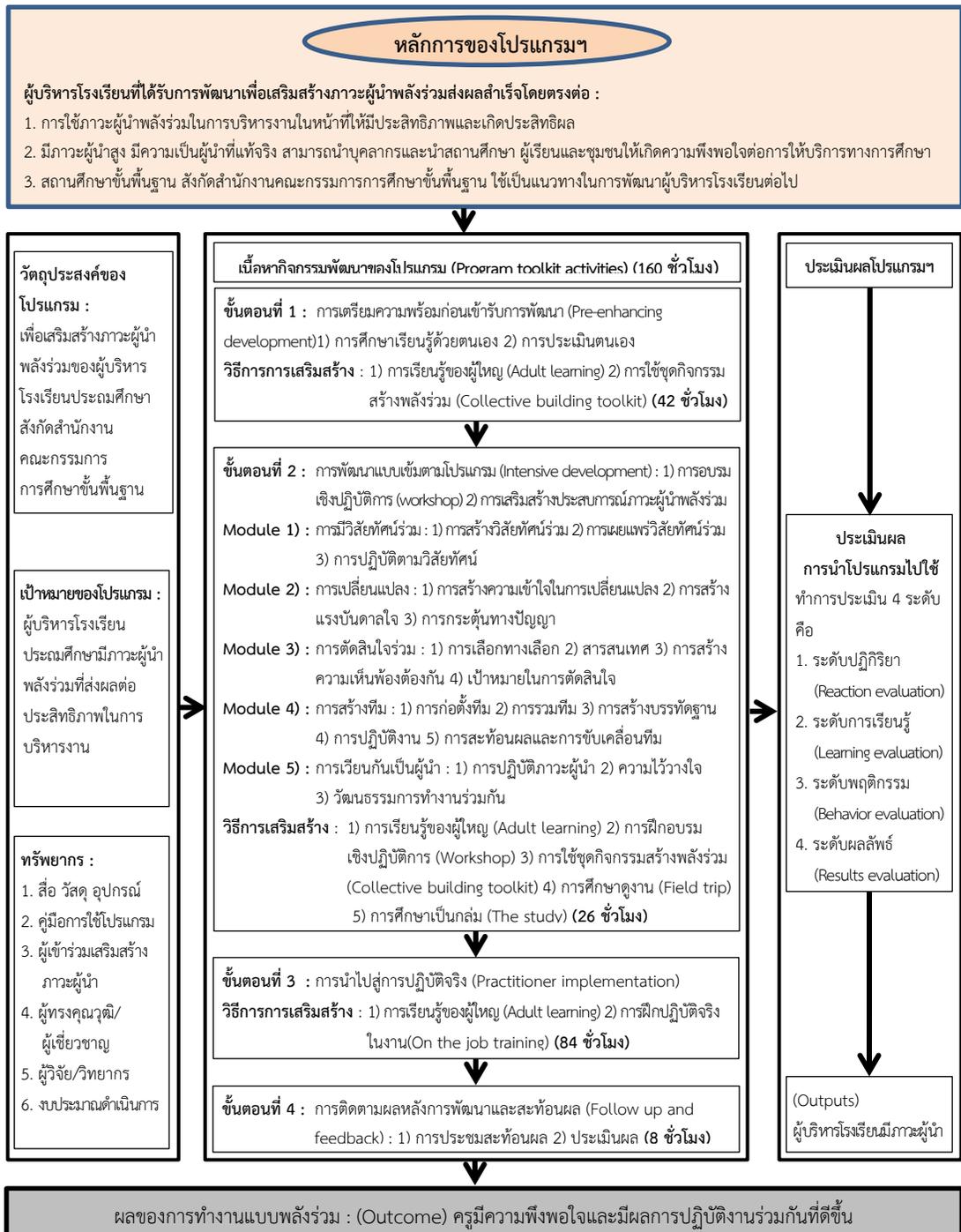
1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ด้านภาวะผู้นำพลังร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.68	0.38	มาก	4.58	0.46	มากที่สุด
2. การเปลี่ยนแปลง	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. การเวียนกันเป็นผู้นำ	3.40	0.26	ปานกลาง	4.67	0.43	มากที่สุด
โดยรวม	3.73	0.29	มาก	4.61	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า โดยรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73$ , S.D.=0.29) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61$ , S.D.=0.39)

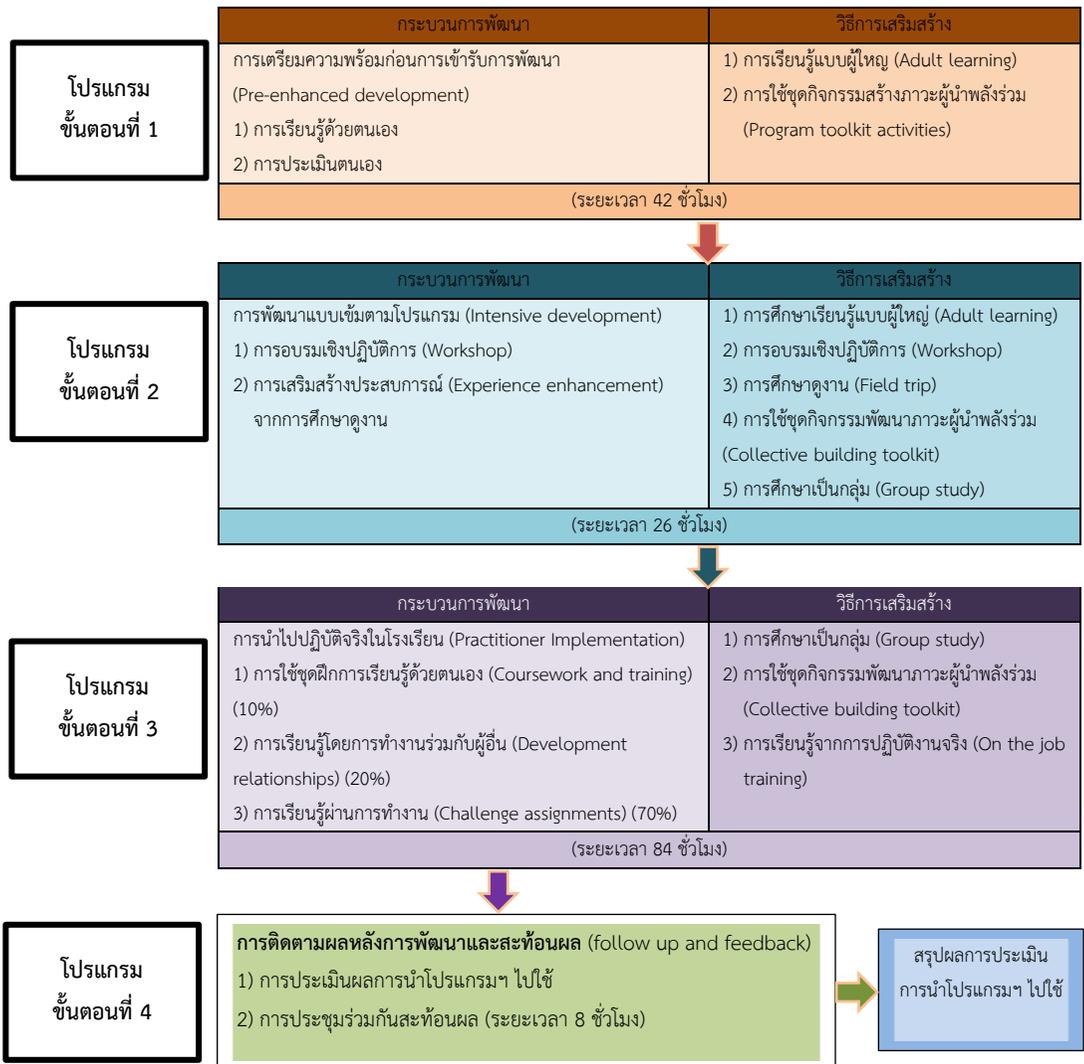
## 2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียน

3. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ดังนี้

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (160 ชั่วโมง)



ภาพที่ 3 แนวทางการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนไปใช้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหาร ก่อนและหลัง

คะแนน	$\bar{X}$	S.D.	ร้อยละ	t	p
ก่อน	35.80	3.61	71.60	10.80*	0.000
หลัง	42.90	5.03	85.80		

\*p<0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนหลังพัฒนา (ร้อยละ 85.80) ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 และสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนา (ร้อยละ 71.60) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 3** ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ก่อนและหลังการเข้ารับการพัฒนา

องค์ประกอบ	ก่อนพัฒนา		หลังพัฒนา		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการวิสัยทัศน์ร่วม	4.17	0.43	4.55	0.50	10.39	.0002*
2. ด้านการเปลี่ยนแปลง	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		

จากตารางที่ 3 พบว่า หลังการพัฒนาภาวะผู้นำหลังร่วมสูงกว่า ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D.=0.50) ก่อนการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.=0.53) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4** ระดับภาวะผู้นำหลังร่วมของผู้บริหารหลังการพัฒนา

ระดับการประเมิน	กลุ่มผู้ประเมิน 1		กลุ่มผู้ประเมิน 2		กลุ่มผู้ประเมิน 3	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ระดับปฏิกิริยา	3.94	0.69	4.12	0.63	4.12	0.44
2. ระดับการเรียนรู้	4.04	0.64	4.10	0.68	4.24	0.66
3. ระดับพฤติกรรม	4.58	0.50	4.54	0.50	4.60	0.57
4. ระดับผลลัพธ์	4.38	0.73	4.56	0.64	4.32	0.79
โดยรวม	4.24	0.66	4.33	0.65	4.32	0.65

จากตารางที่ 4 โดยรวมของระดับภาวะผู้นำหลังร่วมอยู่ในระดับมากทุกกลุ่ม ซึ่งมีระดับมากอันดับแรกคือ กลุ่มผู้ประเมิน 2 ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.=0.65) รองลงมาคือ กลุ่มผู้ประเมิน 3 ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.=0.65) และกลุ่มผู้ประเมิน 1 ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.=0.66)

**ตารางที่ 5** ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำหลังร่วม

รายการ	ระดับความพึงพอใจ	
	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา	4.90	0.16
2. ด้านการพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม	4.54	0.09
3. ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติ	4.70	0.47
4. ด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา	4.90	0.21
โดยรวม	4.76	0.23

ตารางที่ 5 พบว่า ความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D.=0.23) และรายด้าน ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีด้านการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D.=0.16) และด้านการติดตามผลหลังการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D.=0.21) เป็นอันดับแรก

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (2007, p. 27) ได้ให้แนวคิดของผู้นำยุคใหม่ที่จำเป็นต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต นอกจากนั้นจากสภาพปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นี้ การทำงานที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่เกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมด้วย อีกทั้งกลยุทธ์ ตัวแบบ เทคนิค วิธีการ ทักษะ และการปฏิบัติอาจไม่ช่วยทำให้เกิดประโยชน์ หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งหากองค์การยังบริหารจัดการคนทำงานตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมเข้มงวดและบังคับศักยภาพของมนุษย์ไว้ สิ่งนี้ถือเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่นอกจากต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้ว ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเพื่อก่อให้เกิดการปรับตัวทั้งระบบ นั่นคือ การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดศักยภาพเชิงองค์การ (Organizational effectiveness) สอดคล้องกับงานวิจัยของชินธุรัชญา ทองสุข (Thongsuk, 2017, p. 312) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความจงรักภักดี ด้านความรับผิดชอบ ด้านความผูกพัน ต่อองค์กร และด้านการสะท้อนความคิด ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรม ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความจงรักภักดี และด้านการสะท้อนความคิด และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ วัฒนา ปะกิกา (Pakika, 2017, p. 144) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับมาก

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คู่มือการใช้โปรแกรม ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูลที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โมดูลที่ 2 การเปลี่ยนแปลง โมดูลที่ 3 การตัดสินใจร่วม โมดูลที่ 4 การสร้างทีม และโมดูล 5 การเวียนกันเป็นผู้นำ ส่วนที่ 3 เป็นเครื่องมือประเมิน ประสิทธิภาพโปรแกรม ส่วนที่ 4 เงื่อนไข ความสำเร็จการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน (160 ชั่วโมง) ซึ่งใช้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของเทคนิค การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 ในภาพรวมของกระบวนการพัฒนา โดยขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบเข้มของโปรแกรม และการเสริมสร้างประสบการณ์ ขั้นตอนที่ 3 การนำไปสู่การปฏิบัติจริง และขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล สอดคล้อง กับงานวิจัยของพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์ (Chatchawaphun, 2016, p. 228) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) คู่มือการใช้โปรแกรม และ 2) โปรแกรมการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการพัฒนา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การอบรมสัมมนาและใช้ชุดฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 การเรียนรู้ โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น และส่วนที่ 3 การเรียนรู้ผ่านการทำงาน และ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรมการดำเนินการ พัฒนาโดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น 180 ชั่วโมง

ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากการนำไปใช้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนหลังพัฒนาสูงกว่าคะแนนก่อนพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70 ทุกคน 2) ผลการวัดระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระยะหลังพัฒนามีระดับภาวะผู้นำพลังร่วมสูงกว่าก่อนพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน 3 ฝ่าย เพื่อติดตามผลหลังการพัฒนาเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญช่วย สายราม (Sairam, 2016, p. 256) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับทักษะภาวะผู้นำด้านการสร้างทีมงานก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประภาพร สำเรียงจิตต์ (Samriangjit, 2015, p. 342) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำด้านแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสูงขึ้น ผลการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียนต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบรวมพลังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย หลักการ จุดมุ่งหมาย ชุดความรู้ตามโครงสร้างของโปรแกรมและวิธีการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำพลังร่วมได้
2. ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรนำรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพที่หลากหลายมาบูรณาการในการพัฒนา เช่น รูปแบบการนิเทศ รูปแบบการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกปฏิบัติจริง ไม่ควรใช้เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ในการพัฒนา
3. ควรนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไปใช้กับบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษา เช่น ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาอื่น 38 ค.(2) ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ฯลฯ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในตำแหน่งอื่น เช่น ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาอื่น ผู้อำนวยการกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา
2. ควรมีการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในระดับการศึกษาต่าง ๆ เช่น มัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมในเชิงระบบและเชิงรูปแบบ เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรม สามารถพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำพลังร่วมแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- Chatchawaphun, P. (2016). *Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators*. Dissertation, Doctor of Education Program in Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University, Mahasarakham. (In Thai)
- Covey, S. R. (2007). *The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change*. New York : A Fireside Book.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness : A field study. *Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kuenkel, P., & Schaefer, K. (2016). *The Art Of Leading Collective-Co-Creating A Sustainable, Socially Just Future*. Germany : Potsdam.
- Pakika, W. (2017). *Developing Creative Leadership Program for School Administrators (Doctoral Dissertation)*. Graduate School : Mahasarakham University. (In Thai)
- Sairam, B. (2016). *Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of School Administrators*. Dissertation, Doctor of Education Program in Educational Administration and Development, Graduate School, Mahasarakham University, Mahasarakham. (In Thai)
- Samriangjit, P. (2015). *The Development of Collaborative Leadership Enhancement Program for Thai Primary School Administrators Under jurisdiction of the office of Basic Education Commission*. Dissertation, Doctor of Education Program in Educational Administration and Development, Graduate School, Mahasarakham University, Mahasarakham. (In Thai)
- Scannell, M., & Edward, E. (2010). *The Big Book of Team Motivating Games : Spirit-Building, Problem-Solving and Communication Games for Every Group*. United States : McGraw-Hill.
- Sirisuwat, A. (2016). *Collective Leadership: Network management*. Retrieved September 1, 2016, from <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2006q3/2006september21p6.htm> (In Thai)
- Thongsuk, K. (2017). *Developing a Program to Enhance Ethical Leadership of School Administrators under the office of Basic Education Commission*. Dissertation, Doctor of Education Program in Educational Administration and Development, Graduate School, Mahasarakham University, Mahasarakham. (In Thai)
- Tzu, L. (2015). *Tao Te Ching : A Book About the Way and the Power of the Way Paperback*. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.ChildCareExchange.com>
- Wisalaphon, S. (2010). *Education conditions for marginalized students in the Thai border provinces adjacent to Cambodia (2<sup>nd</sup> ed.)*. Bangkok : VTC Communication. (In Thai)
- WongAnutaraj, P. (2010). *Psychology of personnel management*. Bangkok : Bangkok Supplementary Media Center. (In Thai)

## ผู้เขียนบทความ

นายกันตธี เนืองศรี

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

เลขที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด

อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม 44000

E-mail: nuangsri27@gmail.com

รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวัฒน์ เทศบุตร

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด