

การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กรกฎาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

อาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39" เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยนเรศวร



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง)

อาจารย์ที่ปรึกษา



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิติมา วรรณศรี)

หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา

กรกฎาคม 2559



มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สำเร็จและสมบูรณ์ และขอกราบขอขอบคุณคณะกรรมการ อันประกอบไปด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทักษ์ อุดมรัตน์ และ ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้ศึกษาค้นคว้า ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูปะธีวิน รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยิ่ง ดร.ประชุม ปิ่นสกุล และ ดร.วันชัย อยู่ตรง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ ในการศึกษาค้นคว้า

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้สั่งสอนรายวิชาที่เป็นพื้นฐานในการศึกษา ขอขอบคุณบุคลากรทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รวมไปถึงพี่น้อง และเพื่อนๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยแจกแบบสอบถามจนสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล ได้อย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดาของผู้ศึกษาค้นคว้า คณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ให้ความรู้ และประสบการณ์ อันมีค่า ตลอดจนนิสิตปริญญาโทการบริหารการศึกษา ห้อง 2 รุ่นที่ 26 ที่ได้คำปรึกษา และเป็นกำลังใจช่วยเหลือในการจัดทำการศึกษาด้วยตนเองจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สุภัคฉวี เขี่ยมสำอางค์

ชื่อเรื่อง	การศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
ผู้วิจัย	สุภักดิ์วี เอี่ยมสำอางค์
ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558
คำสำคัญ	ภาวะผู้นำร่วม หัวหน้างานในสถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่ กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานในสถานศึกษา จำนวนสถานศึกษา 52 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้างานใน 4 ฝ่ายงานของสถานศึกษา ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป รวมจำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย (\bar{X}), ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) และใช้สถิติทดสอบ t-test และ F-test

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) และองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่ พบว่า หัวหน้างานที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้างานเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและฝ่ายงานในหน้าที่ต่างกัน พบว่า มีภาวะผู้นำร่วมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Title THE STUDY COLLECTIVE LEADERSHIP OF SUPERVISORS
IN SCHOOLS SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE AREA 39

Author Supukchawee Iemsumang

Advisor Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

Academic Paper Independent Study M.Ed. in Educational Administration,
Naresuan University, 2015

Keywords Collective leadership, Supervisors in schools

ABSTRACT

The purposes of this study aimed at 1) Studying collective leadership of supervisors in schools. Secondary Educational Service Area Office Area 39 2) Comparing the collective leadership of supervisors classified by Gender, Experience, and Duties. 208 supervisors of four department of education including. Academic, Budget, Personnel and General Administration from 52 schools were sample. The instruments used for collecting data were five rating scale questionnaires. The statistics used for data analysis were percentage, average (\bar{X}), standard deviation, t-test and F-test.

The results of this research were shown as 1) The collective leadership of supervisors in schools in overall including each element were at high level. Average score from descending element were develop the individual features, know community, make the change and build a strong team. 2) The comparison of the collective leadership of supervisors in schools by gender, work experience of department supervisors on duty in respectively order found that the collective leadership of different gender of supervisors was statistically significant at the .05 level that males, average of collective leadership were higher than female. However, there were no difference of statistical significance at .05 when comparing by experience of working and duties.

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาของปัญหา.....	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	สมมติฐานของการวิจัย.....	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	การบริหารงานในสถานศึกษา.....	10
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	14
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม.....	29
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	44
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	50
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39.....	52
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39.....	58
5 บทสรุป.....	71
สรุปผลการวิจัย.....	71
อภิปรายผล.....	74
ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	91
ประวัติผู้วิจัย.....	112

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของ Kellogg (W.K.Kellogg foundation, 2007, p.7)	33
4.1 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวม จำแนกเป็นรายองค์ประกอบ.....	52
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำแนกเป็นรายข้อ.....	53
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำแนกเป็นรายข้อ.....	54
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำแนกเป็นรายข้อ.....	55
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำแนกเป็นรายข้อ.....	57
4.7 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ.....	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

4.8	แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำแนกตามเพศ.....	60
4.9	แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำแนกตามเพศ.....	62
4.10	แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำแนกตามเพศ.....	64
4.11	แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำแนกตามเพศ.....	66
4.12	แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	68
4.13	แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามฝ่ายงานในหน้าที่.....	69



2.2 กรอบแบบสี่เหลี่ยมของภาควิชา..... 44

2.1 รูปแบบของการบริหารแบบตายนine-nine style (9 style)..... 18

หน้า

ภาพ

สารบัญ

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดชีวิต ประเทศที่ประชาชนมีการศึกษาสูงย่อมส่งผลให้ประเทศพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา กำหนดให้ต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เพราะเป็นหน่วยของการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร และการจัดการของสถานศึกษา ซึ่งทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังนั้น ในการดำเนินการบริหารงานสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ หลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ได้กำหนดว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำนั้นเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากในองค์กร องค์กรที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ดี จึงต้องพัฒนาหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำ โดยมีหน้าที่รวมถึงการวางแผน การจัดการ การแนะนำแนวทางแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการควบคุมงาน (วิชัย โถสุวรรณจินดา อ้างถึงใน ไกลรุ่ง

สุขวิญญาน, 2552, น.2) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในสถานศึกษาการกระจายภาวะผู้นำจากผู้อำนวยการที่เป็นผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวให้ไปยัง ผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย เช่น รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน ตลอดจนครู ทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพ และภาวะผู้นำของตนร่วมกัน ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้รวดเร็วและดียิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการผสมพลังให้แก่ สถานศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น.1)

การพัฒนาหัวหน้างานให้มีทัศนคติบวกต่อองค์กรและงาน เพื่อปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่ทีมงาน มีความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง เข้าใจเป้าหมาย ความคาดหวังขององค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกับองค์กร และมีความสามารถในการบริหารจัดการงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารทีมงานโดยมีศิลปะการบังคับบัญชาที่ดี ใส่ใจในการดูแลทีมงาน จะทำให้ทีมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเพ็ญ ฤทธิมพันธ์ (2546) ได้กล่าวว่า การบริหารงานในหน่วยงานให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพสูงสุด ย่อมจะขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นบุคคลที่คอยควบคุม ดูแลบริหารจัดการภายในหน่วยงาน ดังนั้น หัวหน้างานจึงอยู่ในตำแหน่งที่สามารถสังเกตพฤติกรรมของ บุคลากรได้มากที่สุด สามารถมองเห็นปัญหาในการบริหารจัดการได้เด่นชัดทั้งในเรื่องของงานและ บุคคล หัวหน้างานที่สามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การทำงานขององค์กรนั้น บรรลุเป้าหมาย และไม่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจึงเป็นกลุ่มที่ได้รับ การส่งเสริมและพัฒนาในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอย่างมาก

Packer (1990, อ้างถึงใน รัตกัณท์ ฤทธิเจริญ, 2553, น.2-4) ได้เสนอแนวคิดเพื่อ การพัฒนาองค์กรหรือการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงาน 12 ด้าน ดังนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง 3) การมีส่วนร่วม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก 6) ความเห็นพ้อง 7) การสื่อสารที่เปิดเผย 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย 12) การประเมินผลงาน ของตัวเอง ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวต่างมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน อันจะเกิดผลดีและ ผลเสียกับองค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งขององค์ประกอบแต่ละด้านว่ามีความสอดคล้อง และมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำร่วมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น และ มีความสำคัญต่อบุคลากรในสถานศึกษาและส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับการวิจัย

ภาวะผู้นำร่วมทางด้านการศึกษา Lethwood and Masscall (2008, อ้างถึงใน ภราดร เขมกนก และสุชาติ นันทะไชย, 2556, น.18) ได้วิจัยเรื่องผลของภาวะผู้นำร่วมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำร่วมมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีระดับภาวะผู้นำของสมาชิกในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสูงกว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ

ภาวะผู้นำร่วมคือ การทำงานของกลุ่มคนที่สามารถเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในแต่ละสถานการณ์ และยังสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่ใช่การทำงานเป็นทีมโดยมีผู้นำเพียงคนเดียว แต่อาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับภาระของงานหรือบริบทของงานนั้น ๆ ภาวะผู้นำร่วมพบในกลุ่มคนที่เป็ทีมที่เหนียวแน่นจนแทบไม่ต้องมีผู้ประสานงาน โดยแบ่งกันรับผิดชอบงานแต่ละเรื่อง ซึ่งในเนื้องานหนึ่งคนหนึ่งก็จะเป็นคนนำเพราะอาจจะถนัดในเรื่องนั้น ๆ มากกว่า แต่ในอีกเนื้องานหนึ่งให้อีกคนเป็นคนนำเพราะเชี่ยวชาญกว่า การทำงานแบบเป็นทีมสมาชิกจะมีความรู้สึกเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกันด้วยความสามารถแท้จริงของพวกเขา ผลที่ได้คือ ผลงานที่สามารถเข้ากับสถานการณ์ ผลัดกันรับผิดชอบ และสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งดีงามที่ได้จากความสามารถของแต่ละคน และบางครั้งอาจเกิดความคิดที่สามารถประสานของแต่ละคน เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างทาง (มิชิตา จำปาเทศ รอดวิสุทธิ์ อ้างถึงใน ภราดร เขมกนก และสุชาติ นันทะไชย, 2556, น.15-16)

หนังสือ The Collective Leadership Framework ของ W.K.Kellogg Foundation 2007 ได้เสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำร่วมไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)
- องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)
- องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)
- องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานที่ชัดเจน โดยที่ศึกษาม้งานของ อรุณศรี พัชรภรณ์ (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน

อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยหัวหน้างานเพศชายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนมากกว่าหัวหน้างานเพศหญิง

3. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยหัวหน้างานที่มีประสบการณ์มากมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนน้อยกว่า หัวหน้างานที่มีประสบการณ์น้อย

แม้ว่าจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษาโดยตรง แต่จากความสำคัญของการส่งเสริม ให้นักลากรของสถานศึกษามีภาวะผู้นำเป็นการส่งเสริมการสร้างผู้นำเล็ก ๆ ให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาเพื่อมาช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการช่วย แบ่งเบาภาระของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ได้กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อนำผลจากการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 และหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาและ ส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียนต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงาน ในหน้าที่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39
2. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่
3. ใช้เป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 และหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 โดยใช้กรอบเนื้อหาภาวะผู้นำร่วม 4 องค์ประกอบ ของ Kellogg (2007) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ หัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 ปีการศึกษา 2558 จำนวนสถานศึกษา 57 แห่ง (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2558) จำนวน 228 คน ซึ่งเป็นหัวหน้างานในฝ่ายงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

กลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 ปีการศึกษา 2558 โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น.43) และการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง หัวหน้างานในสถานศึกษา จำนวน 52 แห่ง จำนวน 208 คน เนื่องจากในแต่ละฝ่ายงานมีหัวหน้างานเพียงฝ่ายงานละ 1 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูล

3.1.1 เพศ จำแนกเป็น เพศชาย และเพศหญิง

3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่

- 1) ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) ประสบการณ์ 10 – 20 ปี
- 3) ประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

3.1.3 ฝ่ายงานในหน้าที่ ได้แก่

- 1) งานวิชาการ
- 2) งานงบประมาณ
- 3) งานบุคคล
- 4) งานบริหารทั่วไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วม 4 องค์ประกอบ ของ Kellogg (2007) ดังนี้

- 3.2.1 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)
- 3.2.2 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)
- 3.2.3 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)
- 3.2.4 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือกระบวนการของบุคคลที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจ ยอมรับ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานของทีมผู้นำ โดยขึ้นกับบริบทของงาน ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลัดกันเป็นผู้นำ และผู้ตามตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ใน 4 องค์ประกอบ ของ Kellogg (2007) ดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) คือ การรวมกลุ่มของสมาชิกภายในองค์กร และร่วมสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางขององค์กรร่วมกัน มีการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นสำคัญ ให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป็นการสร้างผู้นำเล็ก ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร แล้วรวมตัวกันกลายเป็นกลุ่มผู้นำ และขยายเป็นเครือข่ายผู้นำที่ใหญ่ขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร สมาชิกมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.2 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) คือ การทำงานเป็นทีมของสมาชิกที่มีความไว้วางใจต่อกัน มีการค้นหาข้อดี คุณลักษณะเด่น ความสามารถพิเศษ หรือพรสวรรค์ของสมาชิกภายในองค์กร และสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำในตัวบุคคลให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น และส่งเสริมความเป็นผู้นำร่วมโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้นำ มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการสร้างความร่วมมือและประสานพลังของกลุ่มผู้นำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง กระตุ้นและผลักดันให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่ยั่งยืน

2.3 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) คือ การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในผู้นำให้แก่สมาชิก โดยผู้นำต้องมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีความภาคภูมิใจในตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของตน อีกทั้งมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ และเสริมสร้างขีดสมรรถนะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมกับสร้างเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำของสมาชิกในองค์กร โดยการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นผู้นำให้แก่ตนเองและสมาชิก

2.4 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) คือ การกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของสมาชิก มีการระดมพลังสมองของสมาชิกในการศึกษาวิเคราะห์พัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร เกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์และความรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ใช้ภาวะผู้นำร่วมของสมาชิกในการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการที่ได้ร่วมกันจัดทำไว้เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร และสร้างความร่วมมือจากองค์กรพันธมิตร ภาคีเครือข่าย หรือผู้สนับสนุนเงินทุนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนเกิดเป็น

เครือข่ายขององค์กรที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืนตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หัวหน้างานในสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานฝ่ายบริหารงานของสถานศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่มีฝ่ายงานในหน้าที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารงานในสถานศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม
 - 3.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำร่วม
 - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำร่วม
 - 3.3 หลักการของภาวะผู้นำร่วม
 - 3.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

มหาวิทยาลัยพระนคร

การบริหารงานในสถานศึกษา

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

"ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้"

ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกัน คือ

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกัน คือ

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 8. การดำเนินงานรุกรการ
 9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 11. การรับนักเรียน
 12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
 14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 15. การทัศนศึกษา
 16. งานกิจการนักเรียน
 17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 20. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 21. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ให้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยนอกจากผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว หัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่คอยควบคุมดูแลการบริหารจัดการภายในหน่วยงานก็มีความสำคัญไม่น้อย สอดคล้องกับแนวคิดของโกลด์รู้ง์ สุขวิญญาน (2552) ได้กล่าวว่า หัวหน้างานที่สามารถทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้การทำงานขององค์กรนั้นบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หัวหน้างานในฝ่ายบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในสถานศึกษาการกระจายภาวะผู้นำจากผู้อำนวยการที่เป็นผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวให้ไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย เช่น รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน ตลอดจนครูทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพ และภาวะผู้นำของตนร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้รวดเร็วและดียิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการผสมพลังให้แก่สถานศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น.1)

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

รุ่งดารา กลั่นเรือง (2555, น.8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ พฤติกรรม หรือกระบวนการของบุคคลในการบริหารตนเอง และมีอิทธิพล มีอำนาจหน้าที่เหนือสมาชิกในกลุ่ม หรือครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างเป้าหมายของกลุ่ม และจูงใจ หรือชี้นำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้จนบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

จอมพงษ์ มงคลวนิช (2555, น.181) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

อัษฎิมา บัวดวง (2556, น.9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่มีผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีกำหนดในความร่วมมือร่วมใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น.14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิถีทางการดำเนินชีวิตของคนที่มียุทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พงศกร สุดใจ (2557, น.10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการที่จะให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำนี้ ไม่เฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าเท่านั้น แต่บุคคลทุกอาชีพ ทุกสถานภาพก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ตามเวลา โอกาส สถานที่ เช่น บิดามีภาวะความเป็นผู้นำในฐานะหัวหน้าครอบครัวที่มีผลต่อผู้ตามคือภรรยาและบุตร เป็นต้น

บุษยา วีรกุล (2558, น.8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้นำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือกระบวนการของบุคคลที่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้บุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจยอมรับ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา (จอมพงษ์ มงคลวิษ, 2555, น.199) ดังนี้

2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ.1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตาม

มีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

Stephen R. Covey (1989, อ้างถึงใน ปุณยนุช ภัทรมล, 2558, น.25-26) ผู้ค้นพบทฤษฎี 7 habits ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่รวบรวมจากงานวิจัยของผู้ที่ประสบผลสำเร็จอย่างหลากหลาย สรุปเป็นอุปนิสัยของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 7 ประการ คือ อุปนิสัยที่ 1 คิดเชิงรุก (Be Proactive) อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ (Begin With The End In Mind) อุปนิสัยที่ 3 ทำสิ่งที่สำคัญก่อน (Put First Things First) อุปนิสัยที่ 4 คิดแบบชนะ-ชนะ (Think Win-Win) อุปนิสัยที่ 5 เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา (Seek First to Understand, Then To Be Understood) อุปนิสัยที่ 6 ผูกพลังประสานความต่าง (Synergize) อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ (Sharpen the Saw) โดยใน 3 อุปนิสัยแรกจะเป็นการชนะใจตนเอง เป็นการเริ่มจากตนเอง คือ เปลี่ยนจากคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปเป็นคนที่พึ่งพาตนเองหรือ "ชนะใจตนเอง" เมื่อพึ่งพาตนเองได้ถือว่ามีพื้นฐานสำหรับการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้ก็จะสามารถก้าวไปสู่การ "ชนะใจผู้อื่น" ด้วยการทำงานเป็นทีมและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในอีก 3 อุปนิสัยต่อมาจะก้าวสู่การชนะใจผู้อื่น และในอุปนิสัยที่ 7 จะเป็นการหล่อหลอมให้อุปนิสัยที่ 1 ถึง 6 ยังคงความสมดุลอยู่ต่อไป

สรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ภาวะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ทักษะ และความสามารถของคน ซึ่งมีลักษณะที่โดดเด่นเป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของเบนนิส (2545, อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์, 2549) ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและคุณลักษณะของผู้นำ

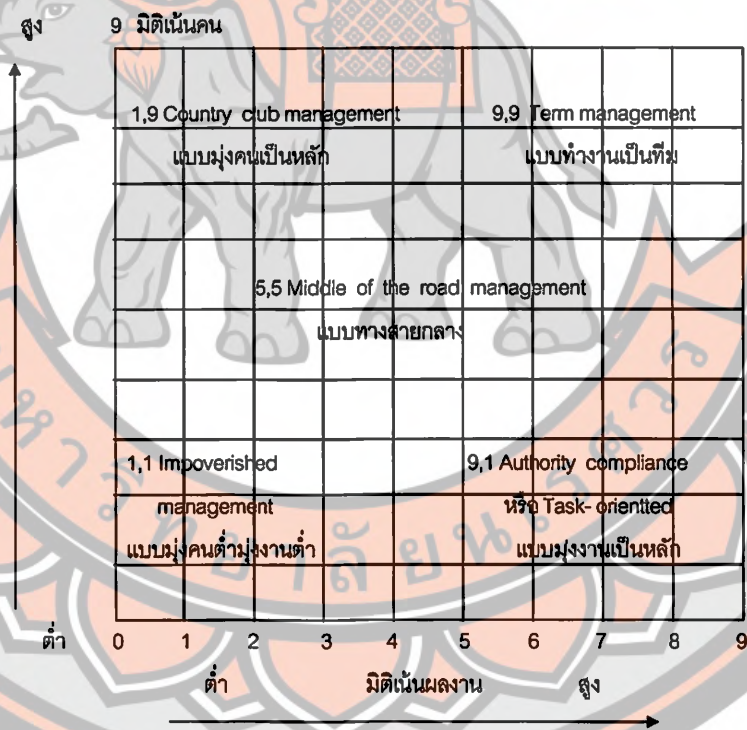
2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

Kurt Lewin's Studies เคอร์ท เลวิน แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)

การบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน ไลเคิร์ต พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton's managerial Grid เบคและมูตัน กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine Style (9, 9 style)

ที่มา : Blake and McCause (1991, อ้างถึงใน จอมพงษ์ มงคลวนิช, 2555, น.200)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented / Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนด

แนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน 2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ 3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ 4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับกลาง ใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป 5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงาน โดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor's : Theory X and Theory Y ดักลาส แม็กเกรเกอร์ เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์

ซึ่งแม็กเกรเกอร์มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และได้กำเนิด 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนซึ่งเกี่ยวข้อง อยากได้เงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด 2) Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนา

สรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) พฤติกรรมบางอย่าง โดยเฉพาะ เป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถฝึกอบรม สร้างสรรค์ แบบอย่างของพฤติกรรมให้กับบุคคลที่ต้องการเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของอริสโตเติล บัญญัติฤทธิ (2547, อ้างถึงใน จักรรินทร์ แจ่มใส, 2556, น.44) หัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีมีความสนใจทั้งในเรื่องงานและสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นนักเปลี่ยนแปลงและนักพัฒนา และสอดคล้องกับแนวคิดของ Heller (1982, อ้างถึงใน สุพรรณณี มาตราโพธิ์, 2549) ผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำทางการบริหารได้เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างตามธรรมชาติของเพศ ดังนี้ 1) ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวง่ายต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และจะแสดงออกถึงอารมณ์นั้น ๆ แม้ต่อที่ประชุมหรือเอาปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น 2) ผู้ชายจะเป็นผู้ห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชา 'ไม่มีความละเอียดถี่ถ้วนในการแก้ปัญหาให้ตรงจุด แต่จะยึดมั่นอยู่กับนโยบายและการพรรณนางานตลอดจนเป็นคนเก็บความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง 3) ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่น ในตนเอง ไม่กล้าพูดอะไรตรง ๆ ไม่มีความเด็ดขาดในบางสถานการณ์ 4) ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าผู้ชาย 5) ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้ทั้งสองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย 6) ผู้หญิงจะมีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา ซึ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร 7) ผู้ชายจะเป็นคนตามสบายและมีอารมณ์ขัน สนุกสนาน 8) ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วน จะจริงจังกับการทำงาน แต่พอหมดเวลาทำงานแล้วจะเป็นบทบาททางสังคม 9) ผู้ชายจะทำงานเป็นอิสระและคิดอะไรเป็นระบบ 10) ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงจะต้องทำงานเพื่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายในทัศนะของผู้หญิงมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรม

2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยความสะดวกให้แก่

แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style วิลเลียม เจ เรดดิน ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิผลประกอบกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดิน กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ 2) Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น 3) Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น 4) Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย เรดดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

Theory Z Organization วิลเลียม อูชิ เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนปฏิบัติการ (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการประสานและอยู่ร่วมกัน

Life-Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎี

ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงานและความมั่นใจอยู่ในระดับต่ำ 2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน 4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness Fiedler ฟีดเลอร์กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ 2) โครงสร้างของงานงานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น 3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของฟีดเลอร์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) รูปแบบภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เหมาะสม ประกอบด้วย ประเภทขององค์กร ระดับการบริหาร และวัฒนธรรมขององค์กร จะได้ผลสูงสุดเมื่อถูกใช้ในสถานการณ์ที่ถูกต้อง ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของระดับ ยอดป้องกัน (2551) ที่กล่าวถึง การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของอีกองค์กรหนึ่งในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผลโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของทัศนศาสตร์ (2539, อ้างถึงใน ไพโรจน์ เกิดวิชัย, 2546) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบรรยากาศทางการบริหารของโรงเรียน มีผลต่อการทำงาน เมื่อมีการปรึกษาหารือกันจะทำให้เกิดแนวคิดและได้ขอยุติที่ดีกว่า เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีการทำงานเป็นหมู่คณะ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และองค์กร สร้างขวัญ และกำลังใจ ตลอดจนลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากพฤติกรรมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารส่งผลให้ เกิดแรงจูงใจ ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกจะถูกใช้ในการทำงานและการตัดสินใจ สมาชิกของกลุ่มจะมีความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคล สามารถพัฒนาได้โดยผ่านการมีส่วนร่วม ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการกระตุ้นทาง ด้านความคิดให้เกิดความพยายาม ความร่วมมือกัน สมาชิกที่มีส่วนร่วม จะตอบสนองต่อการ แก้ไขปัญหา โดยให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ สตรีมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในขณะที่บุรุษมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของเผด็จการและการชี้นำ สิ่งนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นว่า สตรีมีทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าบุรุษ (Kabacoff, 1990, อ้างถึงใน ทวีสุข บัวทอง, 2552)

2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร

โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบรินส์ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเบรินส์เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบรินส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบรินส์เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบรินส์สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน 3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ

ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ.1985 แบลส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขา ขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งแบลส์พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ ร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน บัณฑิตบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบลส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบลส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) และการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ

พยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานและทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ผู้นำจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของไพโรจน์ เกิดวิชัย (2546) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติในโรงเรียน ทั้งนี้ ผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลกระทบต่อทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังสอดคล้องกับบรรยากาศการบริหารในเชิงประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าเป็นบรรยากาศที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace Smith and Mills (1991, อ้างถึงใน ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย, 2550) ที่กล่าวถึง การพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยน พฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถเห็นผลในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลทำให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เป็นประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำสตรีมักให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน รวมถึงการอบรมสมาชิกของกลุ่มด้วยความเห็นอกเห็นใจ จึงทำให้ผู้นำสตรีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจได้ดี ผู้นำสตรีมักชอบการให้รางวัล ความเอาใจใส่ดูแล และกล้าทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่าบุรุษ มีความเมตตา และให้การยกย่องสมาชิก (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, อ้างถึงใน ทวีสุข บัวทอง, 2552)

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ของคอสซ์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1987, อ้างถึงใน ชัยชนะ รักสงบดี, 2552) ซึ่งพัฒนามาจากต้นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยเบอร์นและแบสได้นำพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎีนี้มาพัฒนาต่อโดยแบสได้ให้ทรรศนะว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตามของ

ผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) นั้นผู้ได้บังคับบัญชา จะให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม มอบความจงรักภักดีและให้ความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ได้ผล มากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดเอาไว้ คุสซ์และ พอสเนอร์ได้นำเอาทฤษฎีนี้มาพัฒนาต่อโดยหยิบยกมาเพียงส่วนของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดย คุสซ์และพอสเนอร์เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้โดยผู้นำ ได้รับอำนาจ อิทธิพลจากผู้นำและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อ วัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้อง แสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ต่อไปนี้ 1) ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การผู้นำจะกระตุ้นให้ กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยง อย่างชาญฉลาด 2) ด้านสร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้อง สร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝัน ดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่น สามารถเห็น ความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุ วิสัยทัศน์ได้ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเฟียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้น ให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึง ผู้บริหารอื่น ลูกค้าและผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น 4) ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความ คืบหน้าและลงมือ แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ 5) ด้านกระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคน ต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่งผู้นำต้องแสดง

ความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับแนวคิดของรัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ (2553) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน และมีจุดประสงค์หรือความคาดหวังร่วมกัน โดยมีแนวทางในการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อสมาชิกในทีม และผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานนั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของจำนงค์ ศิลารินทร์ (2550) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยการพยายามให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจกัน ประสานงานกันในการนำไปสู่การมีพลังเพื่อการพัฒนากิจกรรมนั้น ๆ ให้ก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของสุนันทา เลาหนันท์ (2549, อ้างถึงใน รัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ, 2553, น.28) ที่กล่าวว่า หน่วยงานจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Packer (1990, อ้างถึงใน รัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ, 2553, น.2-4) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรหรือการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงาน 12 ด้าน ดังนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง 3) การมีส่วนร่วม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก 6) ความเห็นพ้อง 7) การสื่อสารที่เปิดเผย 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย 12) การประเมินผลงานของตัวเอง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม

ในยุคปัจจุบัน นักวิจัยและผู้รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายทางการศึกษา ส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องตรงกันว่า แนวคิดเดิมที่เชื่อว่า ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้ที่เก่งกล้าสามารถโดดเด่นเหนือคนอื่นอยู่คนเดียวหรือที่เรียกว่า Heroic Leader นั้น กลายเป็นแนวคิดที่ล้าสมัย ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (ภราดร เขมะกนก และสุชาติ นันทะไชย, 2556, น.16) การนำรวมหมู่ (Collective Leadership) คำนี้เดิมนิยมใช้ในขบวนการสังคมนิยม หมายถึงการนำโดยคณะบุคคลซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกทั้งหมด เพื่อใช้ปัญญารวมหมู่ให้ดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทุกคน เช่น ในพรรคคอมมิวนิสต์ มักจะถูกกำหนดนโยบายและบริหารโดยกรมการเมือง (Politbureau) ซึ่งเป็นผู้นำระดับสูงเพียงไม่กี่คน ถัดมาก็มีคณะกรรมการกลางพรรค ซึ่งมีผู้นำระดับสูงและสูงรองลงมาจำนวนหนึ่ง มีสภาหรือสมาชิกตัวแทนจากภูมิภาคและสาขาหน่วยต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนทั่วทั้งประเทศ ในทางทฤษฎี ถือว่าการนำรวมหมู่เป็นส่วนหนึ่งของระบบประชาธิปไตยของประชาชนในประเทศสังคมนิยม ที่มีการรับฟังเสียงจากประชาชนข้างล่าง สะท้อนขึ้นมาตามลำดับ และหมู่คณะผู้นำวางนโยบายตัดสินใจร่วมกัน แต่ในทางปฏิบัติ พรรคคอมมิวนิสต์ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะที่ได้มีอำนาจเป็นรัฐบาลแล้ว บางครั้งเลขาธิการพรรคคอมมิวนิสต์และคนสนิทของเขา มักมีอำนาจในการนำมากกว่าที่จะเป็นการนำแบบรวมหมู่แบบรับฟังเสียงสะท้อนจากคนข้างล่างอย่างเป็นประชาธิปไตยจริง ๆ Collective Leadership ได้ถูกนำมาใช้ในความหมายใหม่ โดยเฉพาะในงานพัฒนาองค์กรและงานพัฒนาชุมชนในหลายประเทศที่สมาชิกเน้นเรื่องการนำอย่างเป็นประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังมากกว่าการนำโดยคน ๆ เดียว บางครั้งใช้คำว่า Share Leadership หรือใช้คำอื่น ๆ เช่น Co-Management, Team Synergy, Group Mind, Co-Intelligence (ผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นก่อน, 2553)

1. ความเป็นมาของภาวะผู้นำร่วม

Kellogg (2007, p.3) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนของชุมชนเคลลิกก์ด้วย Collective Leadership ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มผู้นำ โดยการแบ่งปันวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีการระดมความคิดของกลุ่มผู้นำเพื่อการสร้างองค์ความรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลงของชุมชน และมีการขยายมุมมองความคิดของผู้นำในกลุ่มจากเพียงแค่ “ฉัน” ให้กลายเป็น “พวกเรา” ภาวะผู้นำร่วมเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรชุมชนซึ่งเป็นลักษณะของความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรชุมชน เป็นการดำเนินงานเป็นทีมไม่ใช่การทำงานเพียงลำพังคนเดียว โดยความหลากหลายทั้งทางด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีของชุมชน จะช่วยให้สมาชิกในชุมชนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน

ภาวะผู้นำร่วมเป็นรากฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำเคลลอกก์สำหรับการเปลี่ยนแปลงชุมชน (Kellogg Leadership for Community Change: KLCC) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 2001 โดยมูลนิธิดับเบิลยู.เค.เคลลอกก์ (W.K. Kellogg Foundation) ภาวะผู้นำเคลลอกก์หรือเรียกว่าภาวะผู้นำร่วม เป็นลักษณะของกลุ่มผู้นำที่มีแรงจูงใจเดียวกัน เริ่มต้นด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วยความเคารพนับถืออย่างจริงจัง แล้วนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรชุมชนร่วมกัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน การที่กลุ่มผู้นำได้ร่วมแบ่งปันภูมิความรู้ให้กันและกันนั้นเป็นการระดมความคิดสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่ม กระบวนการภาวะผู้นำร่วมเป็นการนำร่วมกันของสมาชิกในองค์กรชุมชนที่มีความหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับการบริบทและสถานการณ์ ซึ่งผู้นำหรือสมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการทำงาน ในส่วนของกระบวนการนั้น การกำหนดเป้าหมายร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญที่สุด อีกทั้งการสร้างความตระหนักถึงความท้าทายของการดำเนินการพัฒนาเพื่อชุมชนของพวกเขา ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ ภาวะผู้นำประเภทนี้จะมีความผูกพันกับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในและภายนอกชุมชน ทำให้สมาชิกสามารถดำรงชีวิตอยู่ภายในชุมชนแห่งนี้ได้อย่างมีความสุข ผู้นำจำเป็นต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กรชุมชน และทำความเข้าใจภูมิหลังประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมของชุมชน รวมถึงด้านการเมืองของชุมชน ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ จะมีความเต็มใจอย่างยิ่งในการช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในกลุ่มผู้ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังเกิดการพัฒนาของกลุ่มองค์กรและศักยภาพของบุคคลไปพร้อมกันด้วย การสร้างภาวะผู้นำร่วมจะมีลักษณะเป็นวงจร กระบวนการไม่ได้เกิดขึ้นและจบลงในครั้งเดียว แต่จะเกิดขึ้นเป็นวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชุมชนอย่างยั่งยืน เกิดความเจริญงอกงาม มีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในตัวบุคคลและในกลุ่ม แนวทางการเปลี่ยนแปลงชุมชนของภาวะผู้นำมูลนิธิดับเบิลยู.เค.ชุมชนเคลลอกก์นี้เป็นเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงชุมชน

2. ความหมายของภาวะผู้นำร่วม

มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำร่วม ไว้ดังนี้

Kellogg (2007) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำร่วมไว้ว่า ภาวะผู้นำร่วม เป็นลักษณะของกลุ่มผู้นำที่มีแรงจูงใจเดียวกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยความเคารพนับถืออย่างจริงจัง แล้วนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรชุมชนร่วมกัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์

และเป้าหมายร่วมกัน ใช้กระบวนการนำร่วมกันของสมาชิกในองค์กรชุมชนที่มีความหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์

รัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ (2553, น.9) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำร่วม หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ร่วมงาน ให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ บุคลากรทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน ตลอดจนมีโอกาสผลัดกันเป็นผู้นำ และผู้ติดตามตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม

ภราดร เขมกนก และสุชาดา นันทะไชย (2556, น.17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำร่วม หมายถึง ภาวะการทำงานของทีมที่มีการปรับเปลี่ยนผู้นำโดยขึ้นกับบริบทของงาน ซึ่งเป็นการทำงานแบบทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ยอมรับนับถือด้วยความสามารถที่แท้จริง อันจะส่งผลให้มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2558) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำร่วม (Share leadership) ไว้ว่า ภาวะผู้นำร่วมในทีมงานเนื่องจากการทำงานเป็นทีม เกิดขึ้นจากการนำความสามารถที่หลากหลายของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงาน และดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม การให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล การให้ความกระจ่าง การสรุป การทดสอบวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วม สอบถามตรวจสอบในการตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานของทีมผู้นำ โดยขึ้นกับบริบทของงาน ทุกคนยอมรับในความรู้ความสามารถและการตัดสินใจของกันและกัน มีการผลัดกันเป็นผู้นำ และผู้ติดตามตามความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสม ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. หลักการของภาวะผู้นำร่วม

Kellogg (2007) ได้กล่าวถึง หลักการพื้นฐานภาวะผู้นำร่วมของชุมชนเคลล็อกก์ 3 ประการ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำร่วมเป็นความสัมพันธ์ โดยผู้นำอาจเป็นเพียงสมาชิกของชุมชนในบางสถานการณ์ และสมาชิกสามารถเป็นผู้นำของกลุ่มในบางสถานการณ์ได้เช่นกัน 2) ภาวะผู้นำร่วมเป็นการแปรเปลี่ยนสภาพได้ โดยเมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ กระบวนการหรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว ให้ผู้นำทำการแบ่งปันหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในกลุ่มตาม

ความเหมาะสมของสถานการณ์ 3) ภาวะผู้นำร่วมเป็นการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำร่วม เริ่มต้นจากความเชื่อ ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่น แล้วนำไปสู่การสนับสนุนให้เกิด ความยุติธรรมในสังคม

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วม

Kellogg (W.K.Kellogg foundation, 2007, p.7) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำร่วม ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) โดยในแต่ละองค์ประกอบ จำแนกออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความไว้วางใจ (Build Trust) ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกัน ดำเนินกิจกรรม (Act Together) ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของ Kellogg (W.K.Kellogg foundation, 2007, p.7)

4 ขั้นตอน (Four Stages)	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	
	การสร้าง ความไว้วางใจ (Build Trust)	การร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย และแผน ยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan)	การร่วมกัน ดำเนินกิจกรรม (Act Together)	การพัฒนา ที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life)	
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชน หรือองค์กร (Know Community)	รู้จักองค์กร ของตน (Be grounded in your place)	เรียนรู้จากองค์กร (Learn from Community)	สร้างพันธมิตร (Make Allies)	งานเป็นส่วนหนึ่ง ของโครงสร้าง องค์กร (Work Becomes part of the Community Fabric)	
4 องค์ประกอบ (Four Elements)	องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงาน ที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	รู้จักผู้อื่น (Know the Others)	สร้างและ ถ่ายทอด เป้าหมาย (Create Shared Purpose)	ร่วมปฏิบัติงาน (Collective Action)	ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของ สมาชิกใหม่ (Include new partners)
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนา ปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	รู้จักและเห็น คุณค่าตนเอง (Know your own story and values)	รู้ความปรารถนา ของตน (Name your passion)	เสริมสร้าง ความสามารถ ของตน (Contribute your gifts)	ช่วยเหลือและ พัฒนาผู้อื่น (Help develop others)	
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการ เปลี่ยนแปลง (Make the change)	กำหนดขอบเขต ภาระงาน (Define the work)	จัดทำแผน การดำเนินงาน (Make a plan)	ดำเนินการ ตามแผน (Implement the plan)	การทำงาน ที่ยั่งยืน (Sustain the work)	

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดภายในขององค์กรที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านวัฒนธรรม ค่านิยม รวมไปถึงทางด้านประวัติศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความไว้วางใจ (Build Trust) โดยผู้นำต้องรู้จักองค์กรของตน (Be grounded in your place) คือ การเรียนรู้เรื่องราวที่หลากหลายและความแตกต่างภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการรวมกลุ่มกันของสมาชิกผู้นำภายในองค์กร ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เนื่องจากการมีประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และร่วมกันสำรวจวิธีการที่ทำให้ประสบความสำเร็จจากผู้นำคนอื่น ๆ ภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) โดยผู้นำต้องเรียนรู้จากองค์กร (Learn from Community) คือ การเข้าใจถึงความหมาย หลักการ และความแตกต่างที่มีภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้นำซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล และประสบการณ์ที่หลากหลาย กลุ่มผู้นำจะต้องเข้าใจถึงข้อเท็จจริงและปัญหาขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ในการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาและส่งเสริมการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกันดำเนินกิจกรรม (Act Together) โดยผู้นำต้องสร้างพันธมิตร (Make Allies) คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความศรัทธา ความรัก ความนับถือ ความภาคภูมิใจ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความสนับสนุนร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และการอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขภายในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรราบรื่นไม่เกิดปัญหา ดังนั้น ผู้นำนอกจากจะมีความรอบรู้ในงานแล้ว จำเป็นต้องเรียนรู้เทคนิค วิธีการสร้างสัมพันธภาพกับสมาชิกในองค์กร โดยต้องเข้าใจความคาดหวัง และความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจรากฐานของสัมพันธภาพที่ดี รวมทั้งฝึกการรับฟังความคิดเห็นและความรู้สึก ตลอดจนการพิจารณาแก้ไขปัญหาสัมพันธภาพภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life) โดยผู้นำต้องทำให้งานเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร (Work Becomes part of the Community Fabric) คือ การสร้างเครือข่ายและให้การต้อนรับสมาชิกใหม่ ๆ เพื่อขยายขอบเขตของการทำงาน

โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และให้ความไว้วางใจแก่สมาชิกในการร่วมรับผิดชอบงานขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างผู้นำเล็ก ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และขยายเป็นเครือข่ายผู้นำครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) คือ การรวมกลุ่มของสมาชิกภายในองค์กร และร่วมสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางขององค์กรร่วมกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นสำคัญ ให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป็นการสร้างผู้นำเล็ก ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร แล้วรวมตัวกันกลายเป็นกลุ่มผู้นำ และขยายเป็นเครือข่ายผู้นำที่ใหญ่ขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร สมาชิกมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ผู้นำต้องค้นหาความเป็นผู้นำร่วมในตัวบุคคลซึ่งกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความไว้วางใจ (Build Trust) โดยผู้นำต้องรู้จักผู้อื่น (Know the Others) คือ การค้นหาข้อดี คุณลักษณะเด่น ความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ของสมาชิกภายในองค์กร และสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง อีกทั้งการให้ความเคารพและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) โดยผู้นำต้องสร้างและถ่ายทอดเป้าหมาย (Create Shared Purpose) คือ การกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้นำในการร่วมกันตั้งเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการที่ผู้นำมีจุดมุ่งหมายในการทำงานเดียวกันนี้จะเป็นการส่งเสริมความเป็นผู้นำร่วมที่มีในตัวบุคคล และพฤติกรรมภาวะผู้นำร่วมนี้จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกันดำเนินกิจกรรม (Act Together) โดยผู้นำต้องร่วมปฏิบัติงาน (Collective Action) คือ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำร่วมที่มีในตัวบุคคลให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น โดยใช้การมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อช่วยกระตุ้นผู้นำให้มีความมั่นใจและภาคภูมิใจในการทำงาน การให้สมาชิกผู้นำมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานหลัก เพื่อส่งเสริมผู้นำให้มี

ความรับผิดชอบ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และสามารถแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มความสามารถ

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life) โดยผู้นำต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกใหม่ (Include new partners) คือ การสร้างกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นและผลักดันให้บุคคลได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ฝึนความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกผู้นำ เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมของกลุ่มผู้นำ มีการสร้างความคุ้นเคย และดูแลเอาใจใส่สมาชิกใหม่ อีกทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) คือ การทำงานเป็นทีมของสมาชิกที่มีความไว้วางใจต่อกัน มีการค้นหาข้อดี คุณลักษณะเด่น ความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ของสมาชิกภายในองค์กร และสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำในตัวบุคคลให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น และส่งเสริมความเป็นผู้นำร่วมโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้นำ มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการสร้างความร่วมมือและประสานพลังของกลุ่มผู้นำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง กระตุ้นและผลักดันให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนา และส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่ยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) ผู้นำต้องแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองอย่างเต็มขีดความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองและสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความไว้วางใจ (Build Trust) โดยผู้นำต้องรู้จักและเห็นคุณค่าตนเอง (Know your own story and values) คือ การค้นพบและตระหนักในคุณค่าแห่งตนหรือมีความภาคภูมิใจในตนเอง โดยใช้เวลาในการเรียนรู้ว่าเราเป็นใคร และควรทำอะไร ซึ่งจะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำ และเป็นพื้นฐานแห่งความร่วมมือที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยพิจารณาจากการประเมินคุณค่าตนเองในด้านความสามารถ ความสำคัญ ความสำเร็จ และความมีคุณค่าของตนเอง รวมทั้งการสามารถยอมรับการเห็นคุณค่าที่ผู้อื่นมีต่อตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความนับถือในตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้อื่นมีความไว้วางใจในตัวเรา

ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) โดยผู้นำต้องรู้ความปรารถนาของตน (Name your passion) คือ การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการจัดรูปแบบและระบบการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งควรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เราจะต้องทำ ควรจะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างไร และสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในการที่จะทำงานเช่นนั้นคืออะไร มีการวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกันดำเนินกิจกรรม (Act Together) โดยผู้นำต้องเสริมสร้างความสามารถของตน (Contribute your gifts) คือ การเสริมสร้างขีดสมรรถนะในการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร พร้อมกับให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถ รวมถึงความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กร เพื่อการสร้างเสริมความร่วมมือของสมาชิก และส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำร่วมของสมาชิกภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life) โดยผู้นำต้องช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น (Help develop others) คือ การสร้างเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากการทำงานให้แก่สมาชิก และช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตัวสมาชิก

สรุปได้ว่า พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) คือ การสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในผู้นำให้แก่สมาชิก โดยผู้นำต้องมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีความภาคภูมิใจในตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้นำของตน อีกทั้งมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ และเสริมสร้างขีดสมรรถนะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมกับสร้างเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำของสมาชิกในองค์กร โดยการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นผู้นำให้แก่ตนเองและสมาชิก

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) ผู้นำต้องค้นหาความถนัดหรือความสามารถในตัวบุคคลซึ่งมีภาวะผู้นำร่วมในองค์กร และร่วมกันสร้างเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความไว้วางใจ (Build Trust) โดยผู้นำต้องกำหนดขอบเขตภาระงาน (Define the work) คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์กรหรือเป็นขอบเขตของการทำงาน โดยการสำรวจและวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (threat) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้เหมาะสมตรงกับความถนัดหรือความสามารถของผู้นำแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้ผู้นำได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถและเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่สมาชิกในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ (Co-Construct Purpose and Strategic Plan) โดยผู้นำต้องจัดทำแผนการดำเนินงาน (Make a plan) คือ การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ รวมถึงภารกิจขององค์กร แล้วร่วมกันจัดทำแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้มีการระดมพลังสมองของสมาชิก ในการศึกษาวิเคราะห์พัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาเกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน โดยใช้การเปิดโอกาสให้ผู้นำได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ความต้องการ ข้อจำกัด และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การร่วมกันดำเนินกิจกรรม (Act Together) โดยผู้นำต้องดำเนินการตามแผน (Implement the plan) คือ การใช้ภาวะผู้นำร่วมของสมาชิกในการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการที่ได้ร่วมกันจัดทำไว้เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยการกระตุ้นและผลักดันให้สมาชิกได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถ และนำผลการดำเนินงานเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาที่ยั่งยืน (Deepen, Sustain, Make Work a Way of Life) โดยผู้นำต้องสร้างการทำงานที่ยั่งยืน (Sustain the work) คือ การใช้ความเป็นผู้นำร่วมของสมาชิกในองค์กรสร้างความร่วมมือจากหน่วยงาน องค์กรพันธมิตร ภาคีเครือข่าย หรือผู้สนับสนุนเงินทุนและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นเครือข่ายขององค์กรที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืนตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) คือ การกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันของสมาชิก มีการระดมพลังสมองของสมาชิกในการศึกษาวิเคราะห์พัฒนาทางเลือก เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร เกิดการตัดสินใจร่วมกัน เกิดพลังของการสร้างสรรค์

และความรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ใช้ภาวะผู้นำร่วมของสมาชิกในการดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการที่ได้ร่วมกันจัดทำไว้เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร และสร้างความร่วมมือจากองค์กรพันธมิตร ภาคีเครือข่าย หรือผู้สนับสนุนเงินทุนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนเกิดเป็นเครือข่ายขององค์กรที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืนตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรขา รัตนประสาท (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีมซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นตัวอย่างของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพ

เพทชาย ชื่อสัจจพงษ์ (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้อำนวยการสตรีมีคุณลักษณะอยู่ที่ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีความพร้อมทางเศรษฐกิจ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีบุคลิกดี ยกเว้นเพียงอย่างเดียวที่อยู่ระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม

นายไพโรจน์ เกิดวิชัย (2546) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีสภาพการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน

นฤมล พอดดี (2549) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณ ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารงบประมาณ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพรรณณี มาตรโพธิ์ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรภูมิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

จำนง ศิลารินทร์ (2550) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการสร้างทีมงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร เห็นว่าสภาพการสร้างทีมงานมากกว่าครูผู้สอน และปัญหาการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอน เห็นว่ามีปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน

ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย (2550) ได้ศึกษาสภาพและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์

ในโรงเรียนทางเลือก ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นด้านการพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาอาชีพ

ไกล่รุ่ง สุขวิญญาณ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของบุคลากรในโรงเรียนวารีเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนวารีเชียงใหม่ มีการรับรู้และมีความคาดหวังว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมการภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูง

รัตนา อญฺุณฺช (2552) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าครูโรงเรียนเอกชน มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าครูที่มีเพศต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชนทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้านงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 งานด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนเอกชน ด้านงานวิชาการ และด้านงานการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านงานงบประมาณ และด้านงานบริหารงานทั่วไปไม่แตกต่าง

อรุณศรี พัชรภรณ์ (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยหัวหน้างานเพศชายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานโรงเรียนมากกว่าหัวหน้างานเพศหญิง

3. เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยหัวหน้างานที่มีประสบการณ์มาก มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนน้อยกว่าหัวหน้างานที่มีประสบการณ์น้อย

รัตกัณฑ์ ฤทธิ์เจริญ (2553) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และการประเมินผลงานของตนเอง ด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง คือ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้อง การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก และรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย

เดือนตา มัจฉาชีพ (2554) ได้วิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า โดยภาพรวมเพศของหัวหน้างานกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีภาวะการเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Lethwood and Masscall (2008, อ้างถึงใน ภราดร เขมกนก และสุชาดา นันทะไชย, 2556) ได้วิจัย เรื่อง ผลของภาวะผู้นำร่วมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำร่วมมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีระดับภาวะผู้นำของสมาชิกในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำร่วมมีความสำคัญอย่างสูงในหลากหลายสาขา ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำร่วมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อบุคลากรในสถานศึกษาและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา

กุลริศา วงษ์ภักดี (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ รองลงมา คือ ผู้นำมีการวางแผน พันธกิจ แผนกลยุทธ์การดำเนินงานในสถานศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

จักรรินทร์ แจ่มใส (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นเขาวินิจฉัย ตามลำดับ

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้เนื้อเชื่อใจ และการยอมรับนับถือ โดยต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ

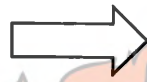
กรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปรต้น

1. เพศ
 - 1.1 เพศชาย
 - 1.2 เพศหญิง
2. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - 2.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
 - 2.2 ประสบการณ์ 10 – 20 ปี
 - 2.3 ประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป
3. ฝ่ายงานในหน้าที่
 - 3.1 งานวิชาการ
 - 3.2 งานงบประมาณ
 - 3.3 งานบุคคล
 - 3.4 งานบริหารทั่วไป

ตัวแปรตาม

- ภาวะผู้นำร่วม 4 องค์ประกอบ
ของ Kellogg
1. รู้จักชุมชนหรือองค์กร
(Know Community)
 2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง
(Build a strong team)
 3. พัฒนาปัจเจกบุคคล
(Develop the individual)
 4. สร้างการเปลี่ยนแปลง
(Make the change)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ หัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ปีการศึกษา 2558 จำนวนสถานศึกษา 57 แห่ง (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2558) จำนวน 228 คน ซึ่งเป็นหัวหน้างานในฝ่ายงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง เป็นหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ปีการศึกษา 2558 โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น.43) และการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง หัวหน้างานในสถานศึกษา จำนวนสถานศึกษา 52 แห่ง จำนวน 208 คน เนื่องจากในแต่ละฝ่ายงานมีหัวหน้างานเพียงฝ่ายงานละ 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - List) จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

1. เพศ จำแนกเป็น

1.1 เพศชาย

1.2 เพศหญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

2.2 ประสบการณ์ 10 – 20 ปี

2.3 ประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

3. ฝ่ายงานในหน้าที่

3.1 งานวิชาการ

3.2 งานงบประมาณ

3.3 งานบุคคล

3.4 งานบริหารทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) เพื่อวัดภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำนวน 9 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำนวน 10 ข้อ

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำนวน 8 ข้อ

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำนวน 9 ข้อ

ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

5 ระดับ ดังนี้

มีภาวะผู้นำร่วมน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

มีภาวะผู้นำร่วมน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

มีภาวะผู้นำร่วมปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

มีภาวะผู้นำร่วมมาก เท่ากับ 4 คะแนน

มีภาวะผู้นำร่วมมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

2. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบในการสร้างแบบสอบถาม ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2.2 สร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.3 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบพิจารณาเบื้องต้น และทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ดังรายนามต่อไปนี้

2.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน

2.4.2 รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา

2.4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศิริ

2.4.4 ดร.ประชุม ปิ่นสกุล

2.4.5 ดร.วันชัย อยู่ตรง

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนการพิจารณา ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่า แบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า แบบสอบถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 เมื่อแน่ใจว่า แบบสอบถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2539, น.249) โดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และนำแบบสอบถามไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายชื่ออยู่ในช่วง 0.80 ถึง 1.00 (รายละเอียดในภาคผนวก ง)

2.5 นำแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวนสถานศึกษา 8 แห่ง จำนวน 32 คน นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์

หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.973 (รายละเอียดในภาคผนวก จ)

2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ด้วยตนเอง ตามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 52 แห่ง จำนวน 208 คน

3. รวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนสถานศึกษา 45 แห่ง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 86.54 และหาข้อมูลเพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปโดยการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์การทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - list) นำมาวิเคราะห์ โดยการคำนวณหาร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

ภาวะผู้นำร่วมน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

ภาวะผู้นำร่วมน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

ภาวะผู้นำร่วมปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

ภาวะผู้นำร่วมมาก เท่ากับ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำร่วมมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.100)

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำร่วมมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำร่วมมาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำร่วมปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำร่วมน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำร่วมน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงาน ในหน้าที่ โดยใช้ t-test และ F-test หากพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') เมื่อจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน และวิธีของตุ๊กกี (Tukey) เมื่อจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มเท่ากัน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.119)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นพื้นฐานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1. ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)
3. ค่าร้อยละ (Percentage)
4. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
5. สถิติทดสอบ t-test
6. สถิติทดสอบ F-test
7. ความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของเชฟเฟ้ (Scheffe') และของตุ๊กกี (Tukey)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ เป็นการดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการทำงาน และผลงานในหน้าที่ ในการทำงานผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1

แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	เพศชาย	85	47.2
1.2	เพศหญิง	95	52.8
	รวม	180	100.0
2.	ประสบการณ์ในการทำงาน		
2.1	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี	17	9.4
2.2	ประสบการณ์ 10 – 20 ปี	49	27.2
2.3	ประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	114	63.3
	รวม	180	100.0
3.	ฝ่ายงานในหน้าที่		
3.1	งานวิชาการ	45	25.0
3.2	งานงบประมาณ	45	25.0
3.3	งานบุคคล	45	25.0
3.4	งานบริหารทั่วไป	45	25.0
	รวม	180	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า หัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 52.8 โดยส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 63.3 ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ใน 4 ฝ่ายงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป จำนวนเท่า ๆ กันในแต่ละฝ่ายงาน คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวม จำแนกเป็นรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	n = 180		ภาวะผู้นำร่วม
	\bar{X}	S.D.	
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)	4.03	.57	มาก
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	3.91	.63	มาก
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	4.04	.60	มาก
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)	3.99	.58	มาก
รวมเฉลี่ย	3.99	.58	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) และองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำแนกเป็นรายชื่อ

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)	n = 180		ภาวะผู้นำร่วม
	\bar{X}	S.D.	
1. สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการรวมกลุ่มกันเพื่อประชุมปรึกษาหารือ	4.08	.79	มาก
2. หัวหน้างานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.15	.68	มาก
3. หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	3.91	.80	มาก
4. หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา	3.91	.66	มาก
5. หัวหน้างานมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน	4.21	.65	มาก
6. หัวหน้างานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.14	.69	มาก
7. หัวหน้างานทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	4.06	.75	มาก
8. หัวหน้างานมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.02	.64	มาก
9. หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ	3.79	.86	มาก
รวมเฉลี่ย	4.03	.57	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำแนกเป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 5 หัวหน้างานมีการ

สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา คือ ข้อ 2 หัวหน้างานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 9 หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$)

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำแนกเป็นรายข้อ

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	n = 180		ภาวะผู้นำร่วม
	\bar{X}	S.D.	
10. สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.09	.74	มาก
11. หัวหน้างานมีความรักและความผูกพันต่อกัน	4.08	.73	มาก
12. หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่องของกันและกัน	3.88	.66	มาก
13. หัวหน้างานมีการสนับสนุนส่งเสริมการแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถของกันและกัน	3.97	.68	มาก
14. หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.56	.98	มาก
15. หัวหน้างานมีบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.08	.74	มาก
16. หัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	4.02	.68	มาก
17. หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.99	.79	มาก
18. หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.75	.92	มาก
19. หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.64	.91	มาก
รวมเฉลี่ย	3.91	.63	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 10 สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมา คือ ข้อ 11 หัวหน้างานมีความรักและความผูกพันต่อกัน และข้อ 15 หัวหน้างานมีบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 14 หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำแนกเป็นรายข้อ

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)		n = 180		ภาวะผู้นำร่วม
		\bar{X}	S.D.	
20.	ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	4.08	.79	มาก
21.	ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง	4.14	.69	มาก
22.	ท่านมีการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	4.09	.76	มาก
23.	ท่านมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ	4.08	.73	มาก
24.	ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ ตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.91	.67	มาก
25.	ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน กับหัวหน้างานคนอื่น ๆ	4.14	.69	มาก
26.	ท่านกระตุ้นให้หัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความต้องการ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน	4.06	.75	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)		n = 180		ภาวะผู้นำร่วม
		\bar{X}	S.D.	
27.	ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน	3.79	.85	มาก
รวมเฉลี่ย		4.04	.60	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 21 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง และข้อ 25 ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมา คือ ข้อ 22 ท่านมีการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 27 ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$)

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำแนกเป็นรายข้อ

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)	n = 180		ภาวะผู้นำร่วม
	\bar{X}	S.D.	
28. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาท ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้อง เป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน	4.14	.72	มาก
29. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในการคิด และวางแผนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.09	.73	มาก
30. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการ ตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อการขับเคลื่อน สถานศึกษา	3.99	.69	มาก
31. ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับ หัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ	3.89	.77	มาก
32. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน	4.11	.77	มาก
33. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ตัดสินใจ ในการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.09	.73	มาก
34. ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อ ต่อสถานศึกษา	3.91	.68	มาก
35. ท่านมีความรู้สึกที่หัวหน้างานทุกคนเป็นส่วนหนึ่ง ของความสำเร็จของสถานศึกษา	3.97	.66	มาก
36. ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำ ร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายใน และภายนอกได้เป็นอย่างดี	3.68	.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.99	.58	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำแนกเป็นรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างาน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ชื่อ 28 ทำนร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้อง เป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมา คือ ชื่อ 32 ทำนร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) และชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ชื่อ 36 ทำนและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายใน และภายนอกได้เป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ตารางที่ 4.7

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำร่วม	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)	(2)	(1)	(2)		
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)	3.90	.62	4.14	.50	-2.79*	.01
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	3.77	.67	4.02	.58	-2.76*	.01

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำร่วม	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)		(2)			
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	3.89	.66	4.17	.51	-3.17*	.00
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)	3.86	.62	4.10	.53	-2.78*	.01
รวมเฉลี่ย	3.85	.62	4.11	.51	-2.96*	.00

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 4.8

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ในองค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำแนกตามเพศ

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)		(2)			
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างาน มีการรวมกลุ่มกัน เพื่อประชุม ปรึกษาหารือ	3.87	.83	4.26	.70	-3.44*	.00
2. หัวหน้างานมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน	4.05	.72	4.24	.63	-1.93	.06
3. หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	3.72	.87	4.07	.70	-3.00*	.00
4. หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ ทำความเข้าใจเป้าหมายและ ทิศทางของสถานศึกษา	3.80	.69	4.01	.63	-2.15*	.03
5. หัวหน้างานมีการสร้างสัมพันธ์ภาพ ที่ดีระหว่างกัน	4.21	.69	4.21	.62	.01	.99
6. หัวหน้างานมีการยอมรับฟัง ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.99	.72	4.27	.64	-2.82*	.01
7. หัวหน้างานทุกคนสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.95	.82	4.15	.68	-1.74	.84
8. หัวหน้างานมีความเข้าใจและ ยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.92	.68	4.12	.60	-2.09*	.04

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)	(2)	(1)	(2)		
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
9. หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ	3.64	.87	3.94	.82	-2.39*	.02
รวมเฉลี่ย	3.90	.62	4.14	.50	-2.79*	.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) จำแนกตามเพศ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 1 สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการรวมกลุ่มกัน เพื่อประชุมปรึกษาหารือ ข้อ 3 หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ข้อ 4 หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา ข้อ 6 หัวหน้างานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ข้อ 8 หัวหน้างานมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลและข้อ 9 หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ในองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำแนกตามเพศ

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)		(2)			
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
10. สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.99	.73	4.18	.74	-1.73	.09
11. หัวหน้างานมีความรักและความผูกพัน ต่อกัน	3.99	.75	4.16	.70	-1.57	.12
12. หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่อง ของกันและกัน	3.71	.70	4.04	.58	-3.47*	.00
13. หัวหน้างานมีการสนับสนุนส่งเสริม การแสดงศักยภาพในการทำงานอย่าง เต็มขีดความสามารถของกันและกัน	3.87	.69	4.06	.67	-1.91	.06
14. หัวหน้างานทุกคนมีโอกาส ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	3.33	.98	3.77	.93	-3.09*	.00
15. หัวหน้างานมีบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา	4.04	.79	4.12	.70	-.72	.47
16. หัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	3.95	.67	4.08	.69	-1.29	.20

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)		(2)			
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
17. หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.85	.89	4.13	.67	-2.35*	.02
18. หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.53	.97	3.95	.82	-3.11*	.00
19. หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.46	1.00	3.80	.81	-2.51*	.01
รวมเฉลี่ย	3.77	.67	4.02	.58	-2.76*	.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) จำแนกตามเพศ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 12 หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่องของกันและกัน ข้อ 14 หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ข้อ 17 หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อ 18 หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ข้อ 19 หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ในองค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำแนกตามเพศ

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)	(2)	(1)	(2)		
	n = 85	n = 95	n = 85	n = 95		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
20. ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนัก ในคุณค่าแห่งตน	3.87	.83	4.26	.70	-3.44*	.00
21. ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง	3.99	.72	4.28	.63	-2.95*	.00
22. ท่านมีการพัฒนาความเป็นผู้นำ ของตนเอง	3.98	.82	4.19	.69	-1.90	.06
23. ท่านมีการวางแผนการทำงาน ที่เป็นระบบ	3.98	.74	4.18	.71	-1.87	.06
24. ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะ ในการทำงานที่ตอบสนอง ต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.72	.72	4.07	.57	-3.66*	.00
25. ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างาน คนอื่น ๆ	3.99	.72	4.27	.64	-2.82*	.01
26. ท่านกระตุ้นให้หัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความต้องการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง ในการทำงาน	3.95	.82	4.15	.68	-1.74	.08

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)	(2)	(1)	(2)		
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
27. ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในฝ่ายงาน	3.62	.86	3.94	.81	-2.51*	.01
รวมเฉลี่ย	3.89	.66	4.17	.51	-3.17*	.00

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) จำแนกตามเพศ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 20 ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน ข้อ 21 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ข้อ 24 ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ข้อ 25 ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ข้อ 27 ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ในองค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำแนกตามเพศ

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)		(2)			
	n = 85		n = 95			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
28. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้อง เป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน	3.98	.74	4.28	.66	-2.94*	.00
29. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในการคิด และวางแผนการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และ เป้าหมายของสถานศึกษา	4.01	.78	4.16	.67	-1.35	.18
30. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา	3.86	.76	4.11	.61	-2.41*	.02
31. ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำ ในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ	3.75	.79	4.01	.74	-2.27*	.02
32. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการถอด บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน	4.04	.78	4.18	.76	-1.25	.21
33. ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ตัดสินใจในการทำงานที่มีผลต่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา	3.99	.76	4.18	.68	-1.77	.08

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)	เพศ				t	sig
	เพศชาย		เพศหญิง			
	(1)	(2)	(3)	(4)		
	n = 85	n = 95	n = 85	n = 95		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
34. ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา	3.76	.72	4.03	.63	-2.64*	.01
35. ท่านมีความรู้สึกหัวหน้างาน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ของสถานศึกษา	3.85	.66	4.08	.65	-2.43*	.02
36. ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้าง ความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	3.51	.91	3.84	.87	-2.54*	.01
รวมเฉลี่ย	3.86	.62	4.10	.53	-2.78*	.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ในองค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) จำแนกตามเพศ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 28 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน ข้อ 30 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา ข้อ 31 ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ ข้อ 34 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา ข้อ 35 ท่านมีความรู้สึกหัวหน้างานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา ข้อ 36 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้าง

ความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำร่วม	ประสบการณ์ในการทำงาน						F	เปรียบเทียบ รายคู่
	ต่ำกว่า 10 ปี		10-20 ปี		20 ปีขึ้นไป			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
	n = 17	n = 49	n = 114	n = 49	n = 114	n = 114		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)	3.93	.59	4.09	.50	4.02	.60	.589	-
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	3.87	.65	3.99	.53	3.88	.67	.524	-
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)	3.86	.56	4.10	.52	4.03	.64	1.00	-
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)	3.86	.63	4.02	.52	3.99	.60	.477	-
รวมเฉลี่ย	3.88	.60	4.05	.50	3.97	.61	.575	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวม และรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13

แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามฝ่ายงานในหน้าที่

ภาวะผู้นำร่วม	ฝ่ายงานในหน้าที่								F	เปรียบเทียบรายคู่
	งานวิชาการ		งานงบประมาณ		งานบุคคล		งานบริหารทั่วไป			
	(1)	(2)	(3)	(4)						
	n = 45		n = 45		n = 45		n = 45			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือ องค์กร (Know Community)	4.00	0.58	4.07	0.44	3.95	0.68	4.10	0.58	.632	-
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงาน ที่เข้มแข็ง (Build a strong team)	3.85	0.56	3.86	0.59	3.84	0.70	4.09	0.66	1.685	-
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจก บุคคล (Develop the individual)	3.99	0.57	4.08	0.48	3.98	0.73	4.09	0.61	.400	-

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ภาวะผู้นำร่วม	ฝ่ายงานในหน้าที่								F	เปรียบเทียบ รายคู่	
	งานวิชาการ		งานงบประมาณ		งานบุคคล		งานบริหารทั่วไป				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			
	n = 45	n = 45	n = 45	n = 45	n = 45	n = 45	n = 45	n = 45			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.			
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)		3.88	0.56	4.02	0.48	3.96	0.67	4.08	0.60	.935	-
รวมเฉลี่ย		3.92	0.55	4.00	0.46	3.93	0.67	4.09	0.60	.803	-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามฝ่ายงานในหน้าที่ ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

บทสรุป

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ เป็นการดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการทำงาน และฝ่ายงานในหน้าที่ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ปีการศึกษา 2558 จำนวนสถานศึกษา 57 แห่ง จำนวน 228 คน ซึ่งเป็นหัวหน้างานในฝ่ายงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้างานในสถานศึกษา จำนวน 52 แห่ง จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในช่วง 0.80 ถึง 1.00 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 45 แห่ง จำนวน 180 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.54 และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลด้วยการทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') เมื่อจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน และวิธีของตุกี (Tukey) เมื่อจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มเท่ากัน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 สรุปผลวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ เรียงคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual)

องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) และองค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละองค์ประกอบปรากฏผลดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 5 หัวหน้างานมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ข้อ 2 หัวหน้างานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 9 หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก

1.2 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 10 สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ข้อ 11 หัวหน้างานมีความรักและความผูกพันต่อกัน และข้อ 15 หัวหน้างานมีบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 14 หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก

1.3 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 21 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง และข้อ 25 ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ข้อ 22 ท่านมีการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 27 ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก

1.4 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 28 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ข้อ 32 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 36 ท่านและหัวหน้างาน

คนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายใน และภายนอกได้เป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 1 สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการรวมกลุ่มกัน เพื่อประชุมปรึกษาหารือ ข้อ 3 หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ข้อ 4 หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา ข้อ 6 หัวหน้างานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ข้อ 8 หัวหน้างานมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และข้อ 9 หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 12 หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่องของกันและกัน ข้อ 14 หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ข้อ 17 หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อ 18 หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ข้อ 19 หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 20 ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน ข้อ 21 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ข้อ 24 ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ข้อ 25 ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ข้อ 27 ท่านมีบทบาท

ในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อ 28 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน ข้อ 30 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา ข้อ 31 ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ ข้อ 34 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา ข้อ 35 ท่านมีความรู้สึก ว่าหัวหน้างานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา ข้อ 36 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิงมีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าเพศชาย ส่วนในข้ออื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.2 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามฝ่ายงานในหน้าที่ พบว่า ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มหัวหน้างานในองค์กร มีการสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน เคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีการใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำร่วมกันเพื่อการขับเคลื่อนงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kellogg (2007) ที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำร่วมว่าเป็นลักษณะของ

กลุ่มผู้นำที่มีแรงจูงใจเดียวกัน มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยความเคารพนับถืออย่างจริงจัง แล้วนำไปสู่การจัดโครงสร้างองค์กรชุมชนร่วมกัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน ใช้กระบวนการนำร่วมกันของสมาชิกในองค์กรชุมชนที่มีความหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lethwood and Masscall (2008, อ้างถึงใน ภราดร เขมกนก และสุชาดา นันทะไชย, 2556) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำร่วมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำร่วมมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีระดับภาวะผู้นำของสมาชิกในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำร่วมมีความสำคัญอย่างสูงในหลากหลายสาขา ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำร่วมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อบุคลากรในสถานศึกษาและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความภาคภูมิใจในตนเอง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีการรวมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ระหว่างกัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Pace Smith and Mills (1991, อ้างถึงใน ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย, 2550) ได้กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถเห็นผลในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เป็นประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) ทั้งนี้อาจเนื่องจากในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีการบริหารงานจำแนกได้เป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งในแต่ละฝ่ายมีการกำหนดภาระงานสำหรับการปฏิบัติและรับผิดชอบไว้ชัดเจน ไม่มีการแบ่งงานหรือกระจายงานให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงาน ทำให้การประสานงานระหว่างฝ่ายงานหรือหน่วยงานจึงมีไม่มากนัก ลักษณะของการทำงานเป็นการขับเคลื่อนในฝ่ายงานนั้น ๆ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาหรือการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Packer (1990, อ้างถึงใน รัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ, 2553, น.2) ได้เสนอแนวคิด

เพื่อการพัฒนาองค์กรหรือการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงาน 12 ด้าน ดังนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยายภาคการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง 3) การมีส่วนร่วม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก 6) ความเห็นพ้อง 7) การสื่อสารที่เปิดเผย 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน 9) ภาวะผู้นำร่วม 10) ความสัมพันธ์กับภายนอก 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย 12) การประเมินผลงานของตัวเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ (2553) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ และการประเมินผลงานของตนเอง ด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง คือ บรรยายภาคการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้อง การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก และรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อในแต่ละองค์ประกอบ มีประเด็นสำคัญที่มากอภิปรายดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีการรวมกลุ่มกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ของ The Tasks of Leadership (จอมพงษ์ มงคลวนิช, 2555) ที่กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 5 หัวหน้างานมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2547, อ้างถึงใน จักรรินทร์ แจ่มใส, 2556, น.44) ที่กล่าวว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ตีความสนใจทั้งในเรื่องงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นนักเปลี่ยนแปลงและนักพัฒนา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ

ข้อ 9 หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ยังมีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ คุณลักษณะศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานในฝ่ายงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากฝ่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรงไม่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ของฟีดเลอร์ (จอมพงษ์ มงคลวนิช, 2555) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ 2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น 3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลริสา วงษ์ภักดี (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยม พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ รองลงมา คือ ผู้นำมีการวางแผน พันธกิจ แผนกลยุทธ์การดำเนินงานในสถานศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำได้มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

1.2 องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีกระบวนการทำงานเป็นทีมร่วมกันในงานหรือกิจกรรมบางอย่างของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลานันทน์ (2549, อ้างถึงใน รัตกันท์ ฤทธิ์เจริญ, 2553, น.28) ที่ได้กล่าวว่า หน่วยงานจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

คือ ข้อ 10 สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจาก ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มุ่งเน้นให้มีการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ หัวหน้างานต้องมีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำงานต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวความคิดของจางง์ คีลารินทร์ (2550) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยการพยายามให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น สมาชิกให้ความร่วมมือ ร่วมใจกัน ประสานงานกันในการนำไปสู่การมีพลังเพื่อการพัฒนากิจกรรมนั้น ๆ ให้ก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของรัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ (2553) ที่ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน และมีจุดประสงค์หรือความคาดหวังร่วมกัน โดยมีแนวทางในการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ต่อสมาชิกในทีม และผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานนั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของจางง์ คีลารินทร์ (2550) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและ ปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการสร้าง ทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเห็นว่าสภาพการสร้างทีมงานมากกว่าครูผู้สอน และปัญหาการสร้าง ทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนเห็นว่าปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน และข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 14 หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ เหมาะสม ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำไม่โดดเด่นมากนัก อีกทั้งในแต่ละฝ่ายงานมีการกำหนดขอบข่ายและความรับผิดชอบงานไว้ชัดเจน หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันกับบุคลากร ในฝ่ายงานมากกว่าบุคลากรระหว่างฝ่ายงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของไกล์รุ่ง สุทธิบุญญาณ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของบุคลากรในโรงเรียน วาริเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนวาริเชียงใหม่ มีการรับรู้และมีความคาดหวังว่า หัวหน้างานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูง

1.3 องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) พบว่า ในภาพรวม มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความภาคภูมิใจในตนเอง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคคล มีการรวมกลุ่มเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์หรือ องค์ความรู้ใหม่ๆ ระหว่างกัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้อง กับแนวคิดของ Kellogg (2007) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเอง อย่างเต็มขีดความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองและสมาชิก อย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย (2550) ได้ศึกษาสภาพและ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด การบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็น ด้านการพัฒนาศักยภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคล และ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการพัฒนาอาชีพ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ 21 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง และข้อ 25 ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างาน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีความตระหนักในคุณค่า ของตนเอง มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองและแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดี ซึ่งเป็นแบบอย่าง ที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพให้กับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ของคอสซ์และพอสนเนอร์ (Kouzes and Posner, 1987, อ้างถึงใน ชัยชนะ รักสงบดี, 2552) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำ ของตนใน 5 ด้าน ต่อไปนี้ 1) ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) 2) ด้านสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) 3) ด้านเพิ่มศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) 4) ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) 5) ด้านกระตุ้นหัวใจ (Encouraging the heart) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรรินทร์ แจ่มใส (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงคะแนน เฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 27 ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก

หัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีลักษณะของการทำงานที่เน้นการปฏิบัติและควบคุมงานด้วยตนเองมากกว่าการชี้แนะหรือมอบหมายให้บุคลากรได้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของหัวหน้างานที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นายไพโรจน์ เกิดวิชัย (2546) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่าครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครราชสีมา มีสภาพการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับ ปานกลาง และมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับ มากทั้ง 7 ด้าน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) พบว่า ในภาพรวมมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีบทบาทสำคัญในการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kellogg (2007) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องค้นหาความถนัดหรือความสามารถในตัวบุคคลซึ่งมีภาวะผู้นำร่วมในองค์กร และร่วมกันสร้างเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล พอดี (2549) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 28 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้อง เป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ทั้ง 4 ฝ่ายงาน มีบทบาทที่สำคัญในการร่วมกันดำเนินการกำหนดโครงสร้างงานขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ยอดบึงเทศ (2551) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของอีกองค์กรหนึ่งในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมติดตามผลโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร

ทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต้องการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการทำงานเป็นทีมในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้เนื้อเชื่อใจ และการยอมรับนับถือ โดยต้องการวิธีการพัฒนาสมรรถนะในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 36 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายใน และภายนอกได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเนื่องจาก หัวหน้างานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีภาระงานที่ส่งเสริมความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกไม่มากนัก อีกทั้งการตัดสินใจเพื่อการให้หรือรับความร่วมมือต่าง ๆ จากหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ยังดำเนินการได้ไม่เต็มความสามารถ สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณศรี พัทธราภรณ์ (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างานในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามเพศ ทั้งในภาพรวมและรายองค์ประกอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้างานเพศหญิง มีภาวะผู้นำร่วมมากกว่าหัวหน้างานเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างานเพศหญิงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีคุณลักษณะของผู้นำในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ละเอียดรอบคอบ รวมถึงความเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สามารถทำงานร่วมกับบุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ แนวความคิดของเบนนิส (2545, อ้างถึงใน สุพรรณณี มาตรโพธิ์, 2549) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิงแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เฮลเลอร์ Heller (1982,

อ้างถึงใน สุพรรณิ มาตรโพธิ์, 2549) ที่พบว่าผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำทางการบริหารได้เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศ ดังนี้ 1) ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์อ่อนไหวง่ายต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และจะแสดงออกถึงอารมณ์นั้น ๆ แม้ต่อที่ประชุมหรือเอาปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น 2) ผู้ชายจะเป็นผู้ห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความละเอียดถี่งในการแก้ปัญหาให้ตรงจุด แต่จะยึดมั่นอยู่กับนโยบายและการพรรณนางานตลอดจนเป็นคนเก็บความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง 3) ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตนเองไม่กล้าพูดอะไรตรง ๆ ไม่มีความเด็ดขาดในบางสถานการณ์ 4) ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าผู้ชาย 5) ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้ทั้งสองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย 6) ผู้หญิงจะมีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา ซึ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร 7) ผู้ชายจะเป็นคนตามสบายและมีอารมณ์ขันสนุกสนาน 8) ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วน จะจริงจังกับการทำงานแต่พอหมดเวลาทำงานแล้วจะเป็นบทบาททางสังคม 9) ผู้ชายจะทำงานเป็นอิสระและคิดอะไรเป็นระบบ 10) ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงจะต้องทำงานเพื่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายในทัศนะของผู้หญิงมีความรู้สึกว่าเป็นไม่เป็นเรื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของเต็อนตา มัจฉาชีพ (2554) ได้วิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า โดยภาพรวมเพศของหัวหน้างานกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีภาวะการเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community) ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ข้อ 1 สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการรวมกลุ่มกัน เพื่อประชุมปรึกษาหารือ ข้อ 3 หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ข้อ 4 หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา ข้อ 6 หัวหน้างานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ข้อ 8 หัวหน้างานมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลและข้อ 9 หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ ทั้งนี้ อาจเนื่องจากในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างาน โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านเพศ ทั้งเพศหญิงและชายสามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน เป็นผลให้หัวหน้างานเพศหญิงได้แสดงศักยภาพ

ของตนเองอย่างเต็มขีดความสามารถ ประกอบกับคุณลักษณะของความอ่อนน้อมถ่อมตน และการให้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของหัวหน้างานเพศหญิง ทำให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพทาย ชื่อสัจจพงษ์ (2540) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้อำนวยการสตรีมีคุณลักษณะอยู่ที่ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีความพร้อมทางเศรษฐกิจ มีความเชื่อมั่น ในตนเองสูง มีบุคลิกดียกเว้นเพียงอย่างเดียวที่อยู่ระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team) พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ข้อ 12 หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่องของกันและกัน ข้อ 14 หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ข้อ 17 หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้อ 18 หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ข้อ 19 หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างานเพศหญิงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีบุคลิกลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เช่น การใส่ใจคนรอบข้าง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น บุคลิกที่อ่อนหวานมากกว่าหัวหน้างานเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัยของเรา รัตนประสาธ (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นตัวอย่างของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop the individual) พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ข้อ 20 ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน ข้อ 21 ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง ข้อ 24 ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ข้อ 25 ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ข้อ 27 ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างานเพศหญิงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ตระหนักในคุณค่าของตน มีการพัฒนาศักยภาพตนเอง และช่วยสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพบุคคลอื่นในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, อ้างถึงใน ทวีสุข บัวทอง, 2552)

ได้กล่าวว่า ผู้นำสตรีมักให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน รวมถึงการอบรมสมาชิกของกลุ่มด้วยความเห็นอกเห็นใจ จึงทำให้ผู้นำสตรีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจได้ดี ผู้นำสตรีมักชอบการให้รางวัล ความเอาใจใส่ดูแล และกล้าทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่าบุรุษ มีความเมตตา และให้การยกย่องสมาชิก องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change) พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ข้อ 28 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน ข้อ 30 ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา ข้อ 31 ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ ข้อ 34 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา ข้อ 35 ท่านมีความรู้สึกรู้ว่าหัวหน้างานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา ข้อ 36 ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้างานเพศหญิงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 มีพฤติกรรมที่เน้นการสื่อสารและความสัมพันธ์ในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kabacoff (1990, อ้างถึงใน ทวีสุข บัวทอง, 2552) ที่กล่าวว่า สตรีมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในขณะที่บุรุษมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของเผด็จการและการชี้นำ สิ่งนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นว่า สตรีมีทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าบุรุษ

2.2 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ความแตกต่างของประสบการณ์ไม่ต่างกัน

2.3 ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำแนกตามฝ่ายงานในหน้าที่ ในภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากฝ่ายบริหารงาน ทั้ง 4 ฝ่ายมีขอบข่ายงานและความรับผิดชอบที่ชัดเจนซึ่งทุกฝ่ายงานล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร และหัวหน้างานซึ่งในฐานะผู้นำต้องแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนให้ดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

1.1 สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ

1.2 หัวหน้างานควรผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำไปตามสถานการณ์

1.3 หัวหน้างานควรมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน

1.4 หัวหน้างานควรใช้ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจเพื่อสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอก

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาแนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของเพศหญิง

2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมต่อภาวะผู้นำของเพศหญิง



มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

บรรณานุกรม

- กุลริศา วงษ์ภักดี. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยม
จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไกล่รุ่ง สุขวิญญาณ. (2552). พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของ
บุคลากรในโรงเรียนวาริชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จักรรินทร์ แจ่มใส. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในจังหวัดชลบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำนง ศิลารินทร์. (2550). สภาพและปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จอมพงษ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยชนะ รักสงบดี. (2552). ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตัวของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพในองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอลำลูกกาจังหวัดปทุมธานี.
ภาคินิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- เดือนตา มัจฉาศีพ. (2554). การเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและ
หัวหน้างานเพศหญิงที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา.
การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ทวีสุข บัวทอง. (2552). บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศหญิงและเพศชาย
ตามทรรศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1.
การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นฤมล พอดี. (2549). การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาลพบุรี เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุญเพ็ญ ฤทธิมหันต์. (2546). การรับรู้แบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานในสังกัดสำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษยา วีรกุล. (2558). ภาวะผู้นำ. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์
องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ประดับ ยอดบึงเทศ. (2551). การรับรู้บทบาทหน้าที่ และการมีส่วนร่วมบริหารตามโครงสร้าง
ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณะ, ฉันทนา จันทร์บรรจง, ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์, และอนุชา กอนพวง. (2556).
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา
ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยยโสธร สืบค้นจาก [http://www.tci-thaijo.org/index.php/
edujournal_nu/article/view/16366/14803](http://www.tci-thaijo.org/index.php/edujournal_nu/article/view/16366/14803)
- ปุ่นยง ภัทรมล. (2558). อุปนิสัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงของหัวหน้างานบุคลากร
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยยโสธร. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยยโสธร.
- ผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นก่อน (SERVANT LEADERSHIP) และการนำรวมหมู่ (COLLECTIVE
LEADERSHIP. (2553). ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์. สืบค้นจาก
<http://www.manager.co.th/IBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000059747>
- เพทาย ชื่อสัจจพงษ์. (2540). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา.
วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ไพโรจน์ เกิดวิชัย. (2546). การศึกษาสภาพและความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
การบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- พงศกร สุดใจ. (2557). พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตาม
ความคิดเห็นของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41.
การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยยโสธร.

- ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการ ที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภราดร เขมะกนก และสุชาติ นันทะไชย. (2556). บทความภาวะผู้นำร่วม มิติใหม่ทางการศึกษาที่ความพิจารณา. สืบค้นจาก http://edad.edu.ku.ac.th/V02/Flash/edu_Eke/Process_Doc/001/P03.pdf
- รุ่งดารา กลั่นเรือง. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จังหวัดสุโขทัย. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รัตกัณฑ์ ฤทธิเจริญ. (2553). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา อัญญา. (2552). การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- เรขา รัตนประสาธ. (2533). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2539). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. มาจุดประกายความคิดเรื่อง "การกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leadership)" กันเถอะ. สืบค้นจาก <http://suthep.crru.ac.th/>
- สุพรรณี มาตรโพธิ์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท มหาบัณฑิตศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2558). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. สืบค้นจาก <http://supatta.haysamy.com/leadershipandteamwork.html>
- อรุณศรี พัชรภรณ์. (2553). การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารงานของหัวหน้างาน ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเมือง ชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

อัญธิมา บัวด้วง. (2556). ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็น
ของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

W.K.Kellogg foundation. (2007). *The collective leadership framework*.

สืบค้นจาก [http://www.ethicalleadership.org/uploads/2/6/26265761/
collective_leadership_framework_workbook.pdf](http://www.ethicalleadership.org/uploads/2/6/26265761/collective_leadership_framework_workbook.pdf).





๒๕๖๕

มหาวิทยาลัยพระเชตะวัน

ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรูปประณีวิน
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยิ่ง
อาจารย์ประจำสาขาวิชาพัฒนศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร.ประชุม ปิ่นสกุล
ผู้อำนวยการโรงเรียนวังทองพิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39
5. ดร.วันชัย อยู่ตรง
ผู้อำนวยการโรงเรียนเนินสะอาดพิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๒

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว๔๐๕๒

วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตบุระชีวิน

ด้วย นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๔๗๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง
“การศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต ๓๙” ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๒

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว๔๐๕๒

วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา

ด้วย นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๔๗๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙” ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๒

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว๔๐๕๒

วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรินทร์ บุญยิ่ง

ด้วย นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๔๗๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓๙” ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว๔๐๕๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน ดร.ประชุม ปิ่นสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๔๗๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง
“การศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา
เขต ๓๙” ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนท่วง เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะ
ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๒

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์

โทร ๐๘๙-๙๐๙-๒๕๕๗



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว๔๐๕๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน ดร.วันชัย อยู่ตรงสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๔๗๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๓๙” ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย วิทยาอารีย์กุล)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๒

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นางสาวสุภัคฉวี เอี่ยมสำอางค์

โทร ๐๘๙-๙๐๙-๒๕๕๗

ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๕๑๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๐ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นางสาวสุภกควี เอี่ยมสำอางค์ รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๕๗๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรื่อง “การศึกษาระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๓๙” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนห่วย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒.นางสาวสุภกควี เอี่ยมสำอางค์

โทร ๐๘-๙๙๐๙-๒๕๕๗

ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายชื่อของแบบสอบถามภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)								
1.	สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการรวมกลุ่มกัน เพื่อประชุมปรึกษาหารือ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	หัวหน้างานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	หัวหน้างานมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	หัวหน้างานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	หัวหน้างานทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8.	หัวหน้างานมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
9.	หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)								
10.	สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	หัวหน้างานมีความรักและความผูกพันต่อกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
12.	หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่องของกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	หัวหน้างานมีการสนับสนุนส่งเสริมการแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถของกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
15.	หัวหน้างานมีบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	หัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop individual)								
20.	ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	ท่านมีการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ท่านมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	ท่านกระตุ้นให้หัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความต้องการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)								
28.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในการคิด และวางแผนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
30.	ทำนร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการเพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31.	ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	ทำนร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33.	ทำนร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ตัดสินใจในการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35.	ท่านมีความรู้สึกที่หัวหน้างานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36.	ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

จากตาราง ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของของแบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ทุกด้าน มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 แสดงว่า คำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Try out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00004	4.5938	.61484	32
VAR00005	4.4063	.61484	32
VAR00006	4.3750	.79312	32
VAR00007	4.3125	.69270	32
VAR00008	4.3750	.60907	32
VAR00009	4.3438	.60158	32
VAR00010	4.2813	.72887	32
VAR00011	4.2500	.62217	32
VAR00012	4.2500	.76200	32
VAR00013	4.6250	.55358	32
VAR00014	4.3125	.69270	32
VAR00015	4.2813	.72887	32
VAR00016	4.3438	.60158	32

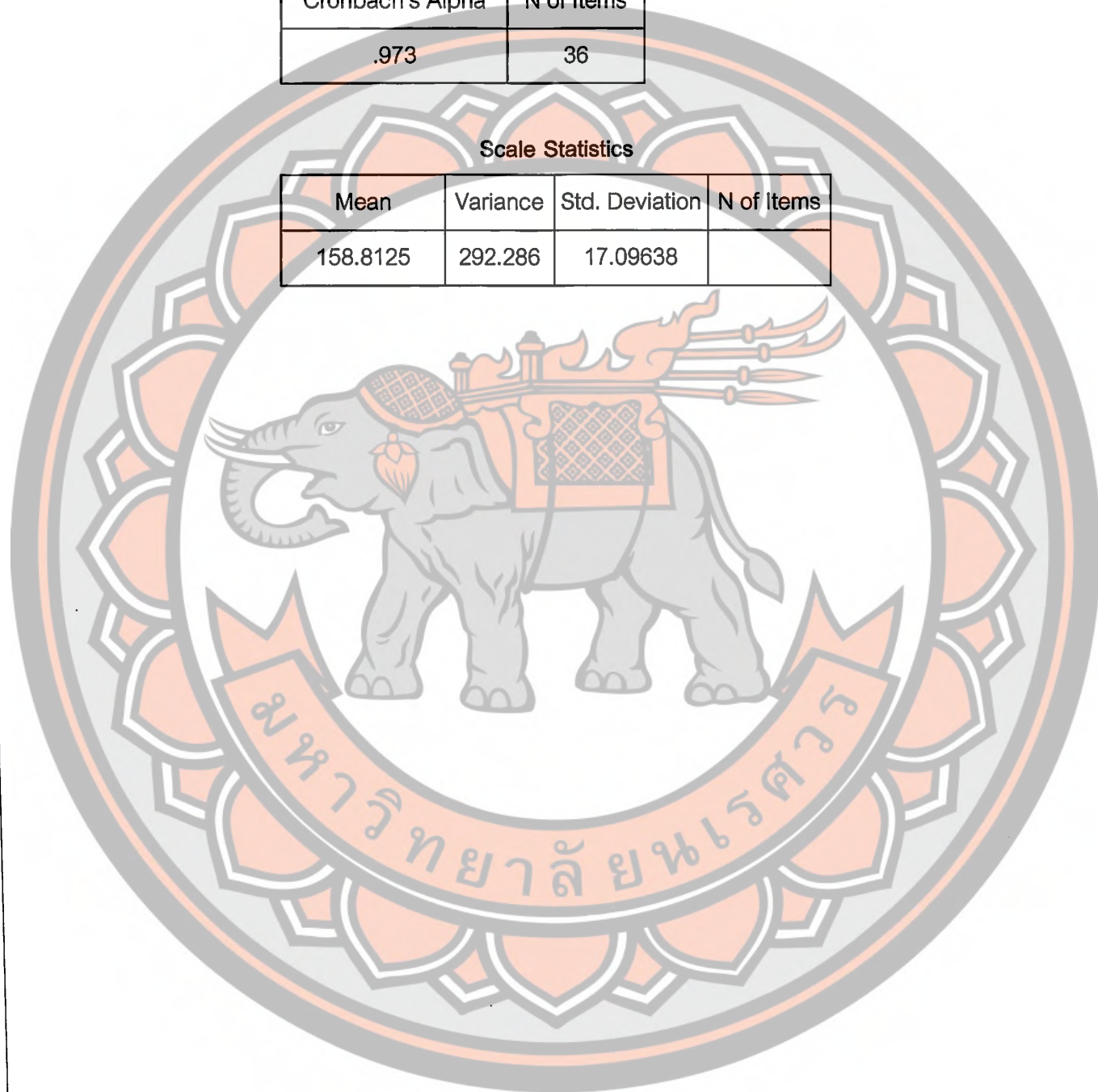
	Mean	Std. Deviation	N
VAR00017	4.2188	.79248	32
VAR00018	4.5000	.56796	32
VAR00019	4.4375	.56440	32
VAR00020	4.4375	.61892	32
VAR00021	4.3438	.70066	32
VAR00022	4.2813	.92403	32
VAR00023	4.3750	.65991	32
VAR00024	4.5000	.62217	32
VAR00025	4.4688	.71772	32
VAR00026	4.4375	.61892	32
VAR00027	4.5625	.56440	32
VAR00028	4.2813	.77186	32
VAR00029	4.2813	.68318	32
VAR00030	4.4375	.56440	32
VAR00031	4.5000	.67202	32
VAR00032	4.5313	.50701	32
VAR00033	4.5313	.62136	32
VAR00034	4.5313	.67127	32
VAR00035	4.4063	.66524	32
VAR00036	4.3438	.65300	32
VAR00037	4.5625	.61892	32
VAR00038	4.5625	.56440	32
VAR00039	4.5313	.71772	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	36

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
158.8125	292.286	17.09638	



ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า



แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษาเรื่อง ระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. แบบสอบถามนี้สำหรับเก็บข้อมูลจากหัวหน้างานในฝ่ายบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

3. แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 จำนวน 36 ข้อ

โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้นำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น โดยวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวมซึ่งไม่ผลกระทบต่อสถานภาพและงานทางราชการของตัวท่านแต่ประการใด

ผู้ค้นคว้าขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

สุภัคฉวี เขี่ยมสำอางค์

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนนคร

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของหัวหน้างานผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
 ประสบการณ์ 10 – 20 ปี
 ประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป

3. ฝ่ายงานในหน้าที่

- งานวิชาการ
 งานงบประมาณ
 งานบุคคล
 งานบริหารทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำร่วมของหัวหน้างานในสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างพิจารณา โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำร่วมของท่านว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใดในแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 5 หมายถึง หัวหน้างานมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง หัวหน้างานมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง หัวหน้างานมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง หัวหน้างานมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง หัวหน้างานมีภาวะผู้นำร่วมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำร่วม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
องค์ประกอบที่ 1 รู้จักชุมชนหรือองค์กร (Know Community)						
1.	สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการรวมกลุ่มกัน เพื่อประชุมปรึกษาหารือ					
2.	หัวหน้างานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
3.	หัวหน้างานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน					
4.	หัวหน้างานมีการร่วมกันวิเคราะห์ทำความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของสถานศึกษา					
5.	หัวหน้างานมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน					
6.	หัวหน้างานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
7.	หัวหน้างานทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
8.	หัวหน้างานมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
9.	หัวหน้างานได้แสดงศักยภาพความเป็นผู้นำอย่างเต็มขีดความสามารถ					
องค์ประกอบที่ 2 สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build a strong team)						
10.	สถานศึกษาส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
11.	หัวหน้างานมีความรักและความผูกพันต่อกัน					
12.	หัวหน้างานรู้จักข้อดีและข้อบกพร่องของกันและกัน					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำร่วม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13.	หัวหน้างานมีการสนับสนุนส่งเสริมการแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มขีดความสามารถของกันและกัน					
14.	หัวหน้างานทุกคนมีโอกาสสลับเปลี่ยนกันเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม					
15.	หัวหน้างานมีบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
16.	หัวหน้างานร่วมกันกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ					
17.	หัวหน้างานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
18.	หัวหน้างานมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
19.	หัวหน้างานมีการนำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
องค์ประกอบที่ 3 พัฒนาปัจเจกบุคคล (Develop individual)						
20.	ท่านรู้จักเข้าใจและมีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน					
21.	ท่านมีความภาคภูมิใจในตนเอง					
22.	ท่านมีการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง					
23.	ท่านมีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ					
24.	ท่านมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำร่วม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25.	ท่านมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ					
26.	ท่านกระตุ้นให้หัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความต้องการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน					
27.	ท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในฝ่ายงาน					
องค์ประกอบที่ 4 สร้างการเปลี่ยนแปลง (Make the change)						
28.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงานให้สอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน					
29.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ในการคิดและวางแผนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา					
30.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการเพื่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา					
31.	ท่านใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ อย่างเต็มขีดความสามารถ					
32.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการถอดบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน					
33.	ท่านร่วมกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ตัดสินใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา					

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับภาวะผู้นำร่วม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
34.	ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา					
35.	ท่านมีความรู้สึกที่หัวหน้างานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา					
36.	ท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ใช้ความเป็นผู้นำร่วมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....





ศุภศิษย์

มหาวิทยาลัยพระนคร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล สุภักขวี เขียมสำอางค์
วัน เดือน ปี เกิด 22 มิถุนายน 2528
ที่อยู่ปัจจุบัน 906/2 ถนนบรมไตรโลกนารถ 2 ตำบลในเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา ตำบลในเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ข้าราชการครู
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2550 วท.บ. (เคมี) มหาวิทยาลัยนเรศวร

