



The Model for Collaborative Leadership Development of School Administrators under Maha-Sarakham Provincial Administrative Organization

Nilubon Phumphatcharachaiwong¹, Pongphop Phoojomjit², and Kritkanok Duangchatom³

Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand

E-mail: nilublphumiphachrchiwngs@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6924-1354>

E-mail: pongphop.p@rmu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2791-0057>

E-mail: thekong-123@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3540-0783>

Received 29/11/2024

Revised 18/02/2025

Accepted 18/03/2025

Abstract

Background and Aims: School administrators must possess the ability to foster collaboration and mutual support to achieve common goals, which can be measured through trust, organizational commitment, and a shared vision. They must also be able to encourage participation among staff members. Therefore, this research aims to: 1. Study the elements and indicators of collaborative leadership of school administrators. 2) to study the current situation, the desirable condition, the needs assessment, and the collaborative leadership of school administrators. 3) Create a model for developing collaborative leadership of school administrators. 4) to study the results of using the model for developing collaborative leadership of school administrators.

Methodology: The research was divided into four phases: Phase 1 studied components and indicators of collaborative leadership of school administrators. The key informant group was 5 experts to confirm the components and indicators. Phase 2) studied the current situation, the desirable condition, and the needs assessment of collaborative leadership of school administrators. The sample group consisted of 205 school administrators and teachers. The research tool was a questionnaire with a reliability of .87. Data were analyzed by means and standard deviation. Phase 3: Create a model for developing collaborative leadership of school administrators. The key informant group was 6 experts to study best practices, and 9 experts to confirm the model by connoisseurship. Phase 4 studied the results of using the model for developing collaborative leadership of school administrators. The target groups were 20 school administrators under the Maha-Sarakham Provincial Administrative Organization.

Results: 1. The components and indicators of collaborative leadership of school administrators consisted of 4 components, including: Relationship, Team Collaboration, Communication, Trust, and Share Vision. 2. The overall current condition is at a high average level. The overall desirable condition was at the highest mean level. The needs assessment was ranked from highest to lowest: 1. Trust, 2. Share Vision 3. Communication, 4. Team Collaboration and 5. Relationship. 3. The development model consists of four modules as follows: Module 1, Relationship, Module 2, Team Collaboration, Module 3, Communication, Module 4, Trust, and Module 5, Share Vision. The overall assessment of the model's suitability,





feasibility, and usefulness is at the highest level. 4. The results from using the model; 4.1 After the development, the overall level of collaborative leadership of school administrators was at the highest average level. 4.2 Participants in the development program expressed the highest level of satisfaction with the use of the model.

Conclusion: Collaborative leadership of school administrators refers to behaviors in carrying out their duties through effective communication and relationships with individuals within the school and other organizations. It involves cooperation, unity, and voluntary efforts to achieve shared goals, including joint decision-making and shared responsibility for outcomes. Collaborative leadership consists of five key components: Trust, Share vision, Communication, Team collaboration, and Relationship.

Keywords: Development Model; Collaborative Leadership; School Administrators



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม

นิลุบล ภูมิพัชรไชวงศ์¹, ปองภพ ภูจอมจิตร์² และกฤษฎกนก ดวงชาตม³

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์การวิจัย: ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ร่วมกันที่สามารถวัดได้จากความไว้วางใจ ความผูกพัน ต่อองค์การ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วม ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา 3) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย : การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 205 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 สร้างและพัฒนาแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ระยะที่ 4 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิจัย: 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การประสานความร่วมมือ 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การสร้างความไว้วางใจ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2. สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) การสร้างความไว้วางใจ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การประสานความร่วมมือ 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 3. รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การสร้างสัมพันธภาพที่ดี Module 2 การประสานความร่วมมือ Module 3 การมีทักษะการสื่อสารที่ดี Module 4 การสร้างความไว้วางใจ Module 5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4. ผลการทดลองใช้รูปแบบ 1) หลังการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผู้เข้าร่วมพัฒนาตามรูปแบบมีความพึงพอใจการใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผล: ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการสื่อสารสัมพันธ์กับบุคคลในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในลักษณะร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรงพัฒนางาน ด้วยความสมัครใจมีเป้าหมายร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมตัดสินใจและการร่วมรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่ตามมาด้วยกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การประสานความร่วมมือ 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การสร้างความไว้วางใจ และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา; ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ; ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) ถือได้ว่าเป็นความเหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษา มาก นั้นเพราะสังคมปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาผู้นำหรือผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรให้เดินไปในทิศทางที่เหมาะสม นำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน โดยผู้นำสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่มีลักษณะที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ร่วมกันที่สามารถวัดได้จากความไว้วางใจ ความผูกพัน ต่อองค์กร การมีส่วนร่วมร่วมกัน สามารถผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วม และเป็นผู้ที่ส่งเสริมความร่วมมือ เข้าใจบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการตัดสินใจที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจและเครือข่ายของสายงานที่ผสมผสาน และบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Chrislip & Larson, 1994) สอดคล้องกับแนวคิดของ Crow (2002) ที่กล่าวว่าผู้นำแบบร่วมมือต้องมีการแสดงออกโดยการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำแบบร่วมมือส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้นำให้ความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีคุณภาพประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ ส่งผลให้องค์กรเกิดความร่วมมือพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาชุมชน โดยที่ Hallinger and Heck (2010) ได้รายงานผลการวิจัยเรื่อง “Collaborative Leadership and School Improvement : Understanding the Impact on School Capacity and Student Learning” ที่มีบทสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีความสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างและพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกที่เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่อง ซึ่งนักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจให้แก่ผู้นำเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำเป็นผู้นำของกระบวนการส่งเสริมการเป็นเจ้าขององค์กร มีความผูกพันกับการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจช่วยขจัดความขัดแย้ง ความเสี่ยง ช่วยสร้างผู้นำใหม่ ช่วยเสริมพลังอำนาจให้คนในองค์กร เป็นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา และการสร้างพลังความร่วมมือ บุคลากรในองค์กรและข้ามองค์กรเป็นผู้กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สร้างความสัมพันธ์ การคิดที่เป็นระบบ สร้างความสามัคคีธรรม มีบรรยากาศวัฒนธรรมเชิงบวก เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวโดยสรุปจากผลการศึกษาของผู้วิจัยภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีความสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารองค์กรสู่การเป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล ส่งเสริมความร่วมมือสร้างความเชื่อมั่นและการสร้างความร่วมมือบุคลากรในองค์กรและข้ามองค์กร กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สร้างความสัมพันธ์ การคิดที่เป็นระบบ และ สร้างความสามัคคีธรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มองเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อผลักดันการบริหารจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ทุกฝ่ายในองค์กร และนอกองค์กรให้ความร่วมมือ ในการปรับเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส ได้มีทักษะกระบวนการบริหารงาน เสริมสร้างศักยภาพของภาวะผู้นำในสถานศึกษาให้มีการนำแนวปฏิบัติแบบร่วมมือกับทุกฝ่ายนำพาการพัฒนาการศึกษาของเด็กและเยาวชนในท้องถิ่น ภาวะผู้นำแบบร่วมมือจึงมีความจำเป็นในการดำเนินงานในสถานศึกษา จึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดประเด็นการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การ

บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework) นำไปสู่การพัฒนา ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) ศึกษาในแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัด วิเคราะห์ สังเคราะห์ นำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามให้เป็นประโยชน์ในแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามระยะของการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน 3) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน

2. เนื้อหาการวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การประสานความร่วมมือ 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การสร้างความไว้วางใจ และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 446 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 39 คน จำแนกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 20 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 19 คน และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 407 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน จำนวน 205 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 39 คน โดยกำหนดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมดจากจำนวนสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 20 โรงเรียน และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 193 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงจากหัวหน้ากลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา 4 กลุ่มงาน รวมจำนวน 80 คน และครูผู้สอน จำนวน

113 คน โดยการสุ่มอย่างง่ายโดยวิธีการจับสลากตามจำนวนของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2. เนื้อหาการวิจัย

องค์ประกอบและตั้งชีวิตภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผลจากการวิจัยระยะที่

1

ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 6 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่ศึกษาวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practices) ต้นแบบด้านภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน

1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันรูปแบบและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามทั้งหมด โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยพิจารณาเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ 1) กลุ่มนักวิชาการ ประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้บริหารหรืออาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน 3) กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ ในสังกัดหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐ จำนวน 3 คน และ 2) กลุ่มน่านโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา จำนวน 3 คน

2. เนื้อหาการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มวิชาการที่ 2 จำนวน 10 คน จากจำนวน 5 โรงเรียน

2. เนื้อหาและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

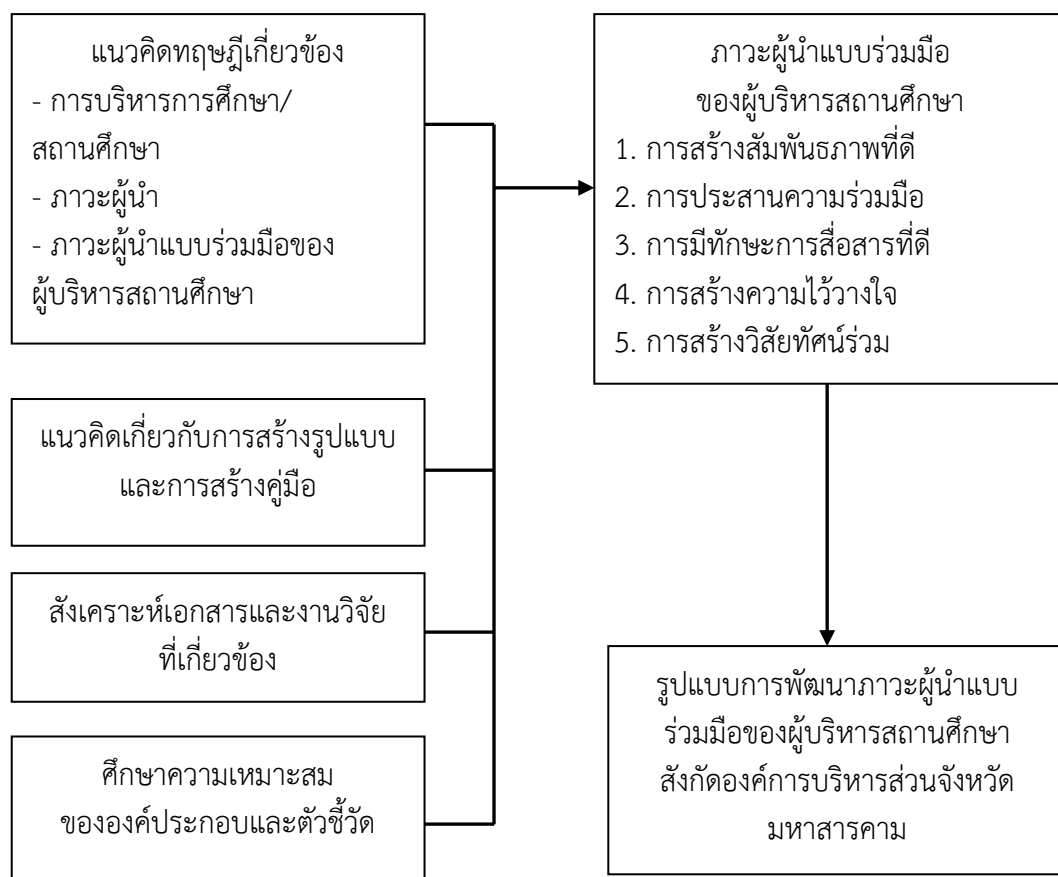
การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) ได้รับการกล่าวถึงและพัฒนาโดยนักวิชาการหลายคนที่เน้นการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันอำนาจในกระบวนการตัดสินใจและการนำองค์กร หนึ่งในนักวิชาการที่มีผลงานสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดนี้ คือ Chrislip and Larson (1994) ซึ่งได้เสนอแนวคิดนี้ในหนังสือเรื่อง Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference ที่ตีพิมพ์ในปี 1994 โดยแนวคิดหลักของ David Chrislip and Carl Larson คือ การที่ผู้นำสามารถนำพาทุกคนหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ หากพวกเขาเน้นการสร้างความร่วมมือ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจ โดย David Chrislip and Carl Larson ได้อธิบายว่า Collaborative Leadership ไม่ใช่การควบคุมหรือการสั่งการแบบดั้งเดิม แต่เป็นการเชื่อมโยงผู้คน ความคิด และทรัพยากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด นอกจากนี้มีนักวิชาการอีกคนที่มีส่วนในการพัฒนาแนวคิดนี้คือ James MacGregor Burns (Burns, 1978) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ "Transformational Leadership" ซึ่งมีส่วนคล้ายกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือในแง่ของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างความสามารถของสมาชิกในทีม

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษามาสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2553) ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2558) ; วิทยากร เชียงกุล (2553) ; Caldwell & Spinks (2000) ; Ryan (2008) ; Wallace & Bartholomay (2002) ; Thomson และคณะ (2009) ; Dettmer และคณะ (2009) ; Kochhar-Bryant & Heishman (2010) สรุปประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การประสานความร่วมมือ 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การสร้างความไว้วางใจ และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แสดงเป็นภาพประกอบดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดเบื้องต้น

2. สร้างเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง และ 2) แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด พร้อมทั้งประเมินเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

4. วิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ โดยนำมาสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D)

4.3 สรุปผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1. สร้างเครื่องมือการวิจัยการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบลิเคิร์ต (Likert)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 205 คน เพื่อตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม โดยการดำเนินการใช้ระบบ Google form

3. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

3.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ PNI Modified หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I = Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ

D = Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก
จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมหาสารคาม

กำหนดการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practices)

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยการประเมินความเหมาะสม
(Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบฯ ทั้งนี้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean)
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) สำหรับข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยนำมารวบรวมสรุปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อนำไปปรับปรุง
รูปแบบต่อไป

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาเพื่อทดลองใช้รูปแบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 10 คน

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

2.1 คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2.2 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็น
แบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ

2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาโดยแบ่ง
ออกเป็น 2 ชุด คือ แบบประเมินตนเอง และแบบประเมินโดยบุคคลอื่น คือ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และ
ประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการพัฒนา

2.4 แบบประเมินความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการพัฒนา หลังพัฒนาและระยะติดตาม
ผลการพัฒนา จากผู้เข้ารับการพัฒนาจากผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

4. วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนการ
พัฒนาและหลังพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่าง

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาหลังการ
พัฒนาและระยะติดตามผลการพัฒนา มาเปรียบเทียบความแตกต่าง

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปผลการศึกษาประกอบด้วย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) องค์ประกอบการสร้างสัมพันธภาพที่ดี มี 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ทักษะส่วนบุคคลของต้นด้านบุคลิกภาพ (2) ความเข้าใจในการทำงานของบุคคล และ (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) องค์ประกอบการประสานความร่วมมือ มี 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (2) สร้างความเข้าใจในหลักการทำงานร่วมกันได้ดี และ (3) ระดมความคิดเห็นเทคนิคใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ 3) องค์ประกอบการมีทักษะการสื่อสารที่ดี มี 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การสื่อสาร ถูกต้อง สมบูรณ์ ชัดเจน และน่าเชื่อถือ (2) การแสดงความชื่นชมต่อผู้อื่น และ (3) การมีทัศนคติเชิงบวกต่อตนเองและผู้อื่น 4) องค์ประกอบการสร้างควมไว้วางใจ มี 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การสร้างคุณงามความดี (2) มีสมรรถนะรอบรู้ และ (3) ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า 5) องค์ประกอบการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (2) กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และ (3) การวิเคราะห์หน่วยงาน

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			Modified PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การสร้างสัมพันธภาพที่ดี	4.11	.49	มาก	4.82	.40	มากที่สุด	.17	5
2. การประสานความร่วมมือ	4.08	.45	มาก	4.86	.41	มากที่สุด	.19	4
3. การมีทักษะการสื่อสารที่ดี	3.84	.48	มาก	4.80	.33	มากที่สุด	.25	3
4. การสร้างความไว้วางใจ	3.66	.46	มาก	4.85	.33	มากที่สุด	.32	1
5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.66	.47	มาก	4.84	.34	มากที่สุด	.32	2
เฉลี่ยรวม	3.87	.47	มาก	4.83	.36	มากที่สุด	.25	-

จากตารางสรุปผลดังนี้

สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการมีทักษะการสื่อสารที่ดี ด้านการสร้างควมไว้วางใจ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ ด้านการประสานความร่วมมือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดี และด้านการมีทักษะการสื่อสารที่ดี มีตามลำดับ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการมีทักษะการสื่อสารที่ดี ด้านการประสานความร่วมมือ และด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

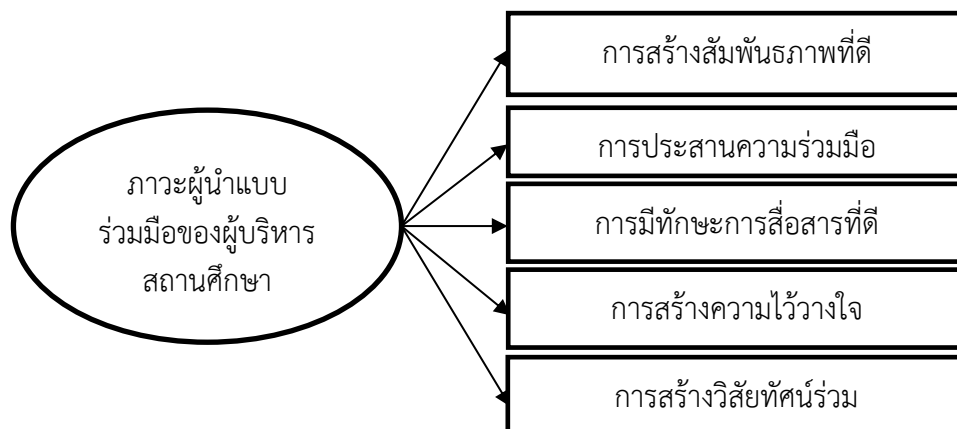
3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลการวิจัยดังนี้

องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล มีหน่วยการเรียนรู้ 5 Module ได้แก่ Module 1 การสร้างสัมพันธภาพที่ดี Module 2 การประสานความร่วมมือ Module 3 การมีทักษะการสื่อสารที่ดี Module 4 การสร้างควมไว้วางใจ Module 5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กำหนดวิธีการพัฒนา 4 ระยะ และกำหนดใช้เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ดังนี้ **ระยะที่ 1** อบรมเชิงปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรมดังนี้ 1) กิจกรรมสร้างความเข้าใจและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และกระบวนการพัฒนา 2) ทดสอบความรู้เดิมโดยการทดสอบก่อนการพัฒนา (Pre-test) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนา 3) อบรมเชิงปฏิบัติการ ตามเนื้อหา 5 Module ที่กำหนดไว้ในรูปแบบ **ระยะที่ 2** การศึกษาดูงานตัวแบบที่ดี **ระยะที่ 3** การฝึกปฏิบัติการ กำหนดฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน **ระยะที่ 4** การวัดและประเมินผล (เป็นระยะการประเมินผลการพัฒนาตามรูปแบบหลังสิ้นสุดการปฏิบัติโดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปผลการพัฒนา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมรับการพัฒนา ทดสอบหลังการพัฒนา (Post test)

4. ผลการศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กำหนดการประเมินผลการใช้รูปแบบ ดังนี้ 1) ประเมินระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกลุ่มผู้ประเมิน 2 กลุ่ม คือ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานตามรายการประเมินดังนี้ ระดับปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) ระดับการเรียนรู้ (Learning Evaluation) ระดับพฤติกรรม (Behavior Evaluation) และ ระดับผลลัพธ์ (Results Evaluation) 2) การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบฯ ประเมินโดยผู้เข้ารับการอบรม สรุปผลการศึกษา ดังนี้ 1) ผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ สรุปผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ใน

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการสื่อสารสัมพันธ์กับบุคคลในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในลักษณะร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรง พัฒนางาน ด้วยความสมัครใจมีเป้าหมายร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมตัดสินใจและการร่วมรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่ตามาร่วมกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การประสานความร่วมมือ 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การสร้างควมไว้วางใจ และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แสดงดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม สรุปประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) ด้านการประสานความร่วมมือ 3) ด้านการมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ และ 5) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดถือได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ เช่น Chrislip & Larson (1994) ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่มีลักษณะที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ร่วมกันที่สามารถวัดได้จากความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือ และ Crow (2002) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้นำให้ความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีคุณภาพประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้ ส่งผลให้องค์กรเกิดความร่วมมือพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาชุมชน และ Hallinger and Heck (2010) ที่ได้กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีความสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างและพัฒนาผู้นำสมัยใหม่ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาทางสังคมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลกที่เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็วต่อเนื่อง ซึ่งนักวิชาการด้านภาวะผู้นำต่างเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพัฒนาทักษะด้านความร่วมมือร่วมใจให้แก่ผู้นำเพื่อสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันให้เกิดภาวะผู้นำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเสริมสร้างคุณภาพของผู้นำเป็นผู้นำของกระบวนการส่งเสริมการเป็นเจ้าขององค์กร มีความผูกพันกับการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจช่วยขจัดความขัดแย้ง ความเสี่ยง ช่วยสร้างผู้นำใหม่ ช่วยเสริมพลังอำนาจให้คนในองค์กร และ บุญไช จันทร์ศรีนาและคณะ (2562) ที่สรุปภาวะผู้นำแบบร่วมมือ คือ ลักษณะที่ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานกัน เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน ริเริ่มประสานงาน ช่วยเหลือเกื้อกูล แบ่งปันแนวความคิดแนวทางการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

สภาพปัจจุบันสรุปด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ยังให้ความสำคัญหรือมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาน้อยอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับ แอ่งประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาด้านนี้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในสถานศึกษาถือเป็นปัจจัย สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นเอกภาพในทีมงาน และช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียน ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยรวม การมี วิสัยทัศน์ร่วมยังส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรและการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความร่วมมือและ ความรับผิดชอบร่วมกัน สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ว่าเป็น ภาพอนาคตที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันทั้งมีมุมมองและหัวใจในองค์กรของตนเอง มีวิสัยทัศน์ทำอะไรให้องค์กร คำตอบคือเปลี่ยนจากคำว่าองค์กรเป็นองค์กรของเราเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันและให้ความเกี่ยวเนื่อง ของกิจกรรมที่หลากหลาย และได้ให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกันเป็นการสร้างจุดประสงค์ที่ธรรมดาส่งผลกระตุ้น ให้มีการคิดและวิธีการใหม่ๆ

สภาพที่พึงประสงค์ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประสานความร่วมมือ ผลการศึกษาดังกล่าว อาจเป็น เพราะภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องมีการสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา และการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ผ่านการประสานความร่วมมือกับครู ร่วมกันรับผิดชอบงานที่ เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญของการ ประสานความร่วมมือในการบริหารการศึกษาหรือการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเพิ่ม การปฏิบัติด้านนี้ให้มากขึ้น สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติการศึกษาไว้ใน มาตรา 8(6) ว่าการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคม และมาตรา 29 ว่าเป็น ให้ สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังคมอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดย การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้อง ในชุมชน เพื่อให้ชุมชน มีส่วนร่วมการจัดการศึกษาหรือร่วมหาวิธีการ สนับสนุนแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ กับสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ สูงสุดต่ออนาคตของชาติและเป็นประโยชน์ ต่อชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสร้าง ความไว้วางใจ อาจเนื่องมาจากความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการทำงาน ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน การพัฒนาด้านนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่โปร่งใสและเป็น มิตร สอดคล้องกับบวรจิระ สรรตนะ (2557) ที่กล่าวถึงความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจ จะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความ รับผิดชอบของกระบวนการ ความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์กร หรืออาจ หมายถึงการที่พนักงานมีความเชื่อถือว่าผู้นำเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะ นำมาซึ่งความ ไว้วางใจในองค์กร เพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน และพิชญภา ยืนยาว (2561) ที่ กล่าวสรุปว่า การสร้างความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

การบริหารงานและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในสถานศึกษา ความไว้วางใจช่วยเพิ่มความร่วมมือในองค์กร และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทั้งบุคลากรและนักเรียน

3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของรูปแบบดังกล่าวนี้ ถือได้ว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระ บุญเจริญ (2550) ที่ได้ให้ทัศนะองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ และสมาน อัสวภูมิ (2550) ที่ได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์รูปแบบออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) บริบทของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) หลักการของรูปแบบ 4) องค์ประกอบหลักของรูปแบบ และ 5) การประเมินผลรูปแบบ และสิริกร ไชยราช (2562) ที่สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล รวมทั้งยัง สอดคล้องแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น Aderson (1997) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบว่าประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และหลักฐานที่แสดงการยอมรับประสิทธิภาพของรูปแบบนั้น ๆ และ Joyce et al (2011) ที่ได้อธิบายองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ จะมี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เป้าหมายของรูปแบบ หลักการ ข้อตกลงเบื้องต้น และมโนทัศน์ พื้นฐานของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ จากการอภิปรายผลดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 5 ด้านมีความเหมาะสมดีแล้ว สำหรับการผลการยืนยันรูปแบบโดยรวมมีค่าเฉลี่ยผลด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดวิธีการพัฒนา 4 ระยะ และกำหนดใช้เทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 : 20 : 10 (The 70-20-10 Leadership Development Technique) ซึ่งในกระบวนการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎี 70 : 20 : 10 คือ หลักการ เรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นโดย Morgan McCall, Michael Lombardo and Robert Eichinger ร่วมกับ Centre for Creative Leadership (นฤปดี วรรณาคมและคณะ, 2565) จนเป็นโมเดลในการพัฒนาและเรียนรู้ที่การ นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และพัฒนา บุคลากรในองค์กรเป็นหลัก โดยในกระบวนการพัฒนาดังกล่าวกำหนดเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การฝึกอบรม กำหนดเวลาคิดเป็นร้อยละ 10 ของเวลาการพัฒนาทั้งหมด ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน กำหนดเวลาคิดเป็นร้อยละ 20 ของเวลาการพัฒนาทั้งหมด และระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานจริง กำหนดเวลาคิดเป็นร้อยละ 70 ของเวลาการพัฒนาทั้งหมด สอดคล้องกับ Lombardo and Eichinger (1996) ที่เสนอไว้ว่า ร้อยละ 10 เป็นการ ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training, Classroom and Reading) อัตราส่วนในการเรียนรู้และ พัฒนานี้มาจากการเข้าอบรมสัมมนาหรือสัมนาให้ความรู้ต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการ อ่านหนังสือเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้พัฒนาขึ้นด้วย ร้อยละ 20 เป็นการศึกษาข้อมูลจากผู้รู้ หัวหน้า พี่เลี้ยง หรือโค้ช (Mentoring and Coaching) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนานี้มาจากการฝึกสอน (Coaching) ตลอดจนได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มาคอยเป็นพี่เลี้ยง และรวมถึงการเสนอแนะกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน บางครั้งเป็นการ Feedback เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นการเรียนรู้จากคนรอบข้างนั่นเอง และร้อยละ 70 ลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Experimental Learning / On the Job

Experience) อัตราส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาที่มาจากที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ทำงานจริง ผ่านจากประสบการณ์โดยตรง เป็นงานที่ต้องทำทุกวัน ไม่ว่าจะงานเก่าหรืองานมอบหมายใหม่เป็นการลงมือทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง ผักทักกะเพื่อให้เกิดความชำนาญ และเป้าหมายก็คือให้งานสำเร็จ

4. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

สรุปผลการประเมินระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้บังคับบัญชาและผลการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ส่วนผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ สรุปผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาที่มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาจากผลการวิจัยนี้มีประสิทธิผลในการนำไปใช้ในการพัฒนา ส่วนผลการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบสรุปโดยรวมผู้เข้าร่วมพัฒนาที่มีความพึงพอใจการใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านรูปแบบวิธีการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านเนื้อหาและกิจกรรม อาจเนื่องมาจากการได้มาซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่สร้างขึ้นมามีกระบวนการต่าง ๆ ที่เหมาะสม โดยเริ่มจากการศึกษาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน การสร้างรูปแบบโดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาคูณและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาตามรูปแบบ จากนั้นได้นำร่างรูปแบบเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิล้วนแต่เป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำ จึงสามารถนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ Hirsch (1994) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา (Educational Criticism) จะทำให้ได้ประโยชน์ คือ ช่วยอธิบายวัตถุประสงค์ และกระบวนการเชิงคุณภาพในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กัน และระหว่างองค์ประกอบย่อยและองค์ประกอบใหญ่ของเรื่องหนึ่งซึ่งสะท้อนกลับทั้งที่เป็นกระบวนการ และผลผลิตของการปฏิบัติงานและเป็นการแปลและตัดสินคุณค่าจากประสบการณ์ที่ใช้มนุษยธรรมเป็นหลักซึ่งใช้การสังเคราะห์ความรู้จากกระบวนการทางวิจัย และ Eisner (1979) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินหรือการตรวจสอบรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นรูปแบบของการประเมินโดยมีแนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและตัดสินคุณค่าของสิ่ง นั้น (Evaluative Aspect) นอกจากนี้เมื่อนำไปใช้จริง ผู้วิจัยและกลุ่มทดลองใช้รูปแบบยังได้ร่วมประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจในการนำรูปแบบไปใช้ โดยมีการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการประเมินผลเป็นระยะ ทราบผลว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน ถ้ายังไม่บรรลุเป้าหมายก็ระดมความคิดเห็น ช่วยดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และในประการสุดท้ายมีการประเมินผลการใช้รูปแบบ โดยการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบซึ่งก็ปรากฏผลอยู่ในระดับมากที่สุด กล่าวโดยสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามสามารถนำไปใช้ได้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 2) การประสานความร่วมมือ 3) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) การสร้างความไว้วางใจ และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นจึงเป็นแนวทางให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม หน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษา สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพโดยตรงต่อการบริหารการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยที่สรุปว่าภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้าง ความไว้วางใจมีความต้องการจำเป็นการสูงสุด หน่วยงานทางการศึกษา สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาควร นำไปกำหนดเป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูด้านการสร้างความไว้วางใจ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้าง ความไว้วางใจ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2.3 ควรมีการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส
- นฤปดี วรรณาคม อภิรดี สราญรัมย์ และ ณัฐปภัสร์ จุ้ยเจริญ. (2565). การเรียนรู้แบบเสมือนจริงบนพื้นฐาน เครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การตลาดข้ามชาติ. *Journal of Graduate Studies Walaya Alongkron Rajabhat University*. 16 (3), 258-269.
- บุญไซ จันทศรีมา, วราภรณ์ ไทยามา และวิฑูรย์ อยู่นิล. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. Retrieved from: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jhusoc/issue/view/14426>
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2553). *ธรรมานุชิต*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : สหธรรมมิก.
- พิชญานา ยินยาว. (2561). *ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษาและสถานศึกษา*. นครปฐม: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *ปฏิรูปประเทศไทยการศึกษา-พัฒนาผู้นำ เล่ม 2*. กรุงเทพฯ: บ้านพระอาทิตย์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซี เอ็ดบ็อคเซ็นเตอร์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. 2(2), 76-85.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *รายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ประจำปี 2563*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- สิริกร ไชยราช. (2562). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- Anderson, A. (1997). Learning strategies in physical education: Self-talk, imagery, and goal-setting. *Journal of Physical Education Recreation & Dance*, 68, 30-35.
<http://dx.doi.org/10.1080/07303084.1997.10604874>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (2000). *The Self-Managing School: Administrative Science Quarterly*. London: Taylor and Francis. Unpublished manuscript.
- Chrislip, D.D., & Larson, C.E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Crow, R. (2002). *The Case for Institutional Repositories: A SPARC Position Paper*. Scholarly Publishing & Academic Resources Coalition, Washington DC.
http://www.arl.org/sparc/bm~doc/ir_final_release_102.pdf
- Dettmer, P., Thurston, L.P., Knackendoffel, A., & Dyck, N. J. (2009). *Collaboration, Consultation, and Teamwork for Students with Special Needs*. (6th ed). New Jersey: Pearson.
- Eisner, E.W. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *The Journal of Aesthetic Education*. 10 (4), 135.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement?. *Educational Management Administration and Leadership*, 38, 654-678.
- Hirsch, P. (1994). *Development Dilemmas in Rural Thailand*. Singapore: Oxford University.
- Joyce, B., Weil, M. & Calhoun, E. (2011). *Models of Teaching*. Boston MA: Pearson Education, Inc.
- Kochhar-Bryant, C. A., & Heishman, A.(2010). *Effective Collaboration for Educating the Whole Child*. Thousand Oaks. California: Corwin.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger
- Ryan, R. (2008). *Leadership Development: A Guide for HR and Training Professionals*. Oxford UK : Elsevier.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline :The art and practice of the learning organization*. London : Century Press.



- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 23-56.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Wallace, T., Anderson, A. R., & Bartholomay, T. (2002). Collaboration: An element associated with the success of four inclusive high schools. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 13, 349-381.

