

**การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
การดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัด
กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
A Study of Collaborative Leadership of Administrators Affecting the
Operation of Government Basic Education Schools
under the Ministry of Education and Sports,
Lao People's Democratic Republic**

บุญไช จันทร์ศรีนา¹ / วราภรณ์ ไทยมา² / วิทยุทัต อยู่โนติล³

Bounxay Chansina / Waraporn Thaima / Waiyawut Younaisil

¹นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Ph.D. Candidate, Education Administration Program, Graduate College of Management, Sripatum University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Assistant Professor, Graduate College of Management, Sripatum University

³อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

Lecturer, Graduate School, Srinakharinwirot University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อศึกษาดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังที่ส่งต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประชากรคือผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2560 จำนวน 8,060 คน กลุ่มเป็นตัวอย่างจำนวน 427 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตัวแปรภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง 5 ตัวแปรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ร้อยละ 74.1 โดยตัวแปรด้านการปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมาภิบาล สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้สูงสุด รองลงมาเป็นการมีวิสัยทัศน์ การสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย และความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหาตามลำดับ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง, การดำเนินงานของสถานศึกษา

Abstract

The purpose of this research was to study the collaborative leadership of administrators of government basic education schools under the Ministry of Education and Sports, Lao People's Democratic Republic, to study the operation of government

basic education schools, and to investigate the collaborative leadership of administrators affecting the operation of government basic education schools. The population consisted of 8,060 administrators, teachers, and educational personnel in primary and lower secondary schools in the academic year 2017. The samples were composed of 427 people. The research results revealed that the cooperative leadership of school administrators was overall at a high level. The overall operation of government basic education schools in the Lao People's Democratic Republic was overall at a high level. Cooperative leadership variables combined with five variables could predict the performance of schools by 74.1 percent. Moreover, administration of different people with good governance could predict the operation of the school at the highest level. This was followed by vision possession, relationships building, participation, acknowledgement of the value of various stakeholders, and ingenuity in decision making to solve problems, respectively.

Keywords: leadership, collaborative leadership, school operation

บทนำ

นโยบายของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาว่า การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการขับเคลื่อนประเทศชาติสู่การพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เพราะว่า “การศึกษาเป็นแกนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นปฐมปัจจัยของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม” ดังนั้น องค์การการศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากรภายในชาติ จึงมีบทบาทในการสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการพัฒนาประเทศชาติในทุกด้าน นอกจากนั้น มติของที่ประชุมของพรรคประชาชนปฏิวัติลาว ในครั้งที่ 9 ปี พ.ศ. 2554 ได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาประเทศไว้ 4 ด้าน

หรือที่เรียกกันว่า “4 บุททะลุ” ได้แก่ (1) บุททะลุด้านจินตนาการและความคิด (2) บุททะลุด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) บุททะลุด้านระบบระเบียบการบริหาร และ (4) บุททะลุด้านการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน อย่างไรก็ตาม เป้าหมาย 4 บุททะลุดังกล่าว จะสำเร็จได้มากน้อยเท่าใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ ซึ่งเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาคนก็คือ “การศึกษา” ทั้งนี้ หากจะพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการศึกษานั้น ประเด็นเรื่องคุณภาพการศึกษาเป็นประเด็นที่ผู้เกี่ยวข้องควรพัฒนาให้เกิดขึ้น ยิ่งกว่านั้น การสร้างคุณภาพทางการศึกษาจำต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ เช่น นโยบายการจัดการศึกษาที่ชัดเจน เงินทุนสนับสนุนการจัดการศึกษา นวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนความร่วมมือจากองค์กรหลายฝ่าย โดยต้องเริ่มตั้งแต่ระดับประเทศจนถึงระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น หัวใจที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้นคือ การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร (Kaewdaeng, 2003: 21) เพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความร่วมมือร่วมใจ หรือร่วมมือรวมพลังของผู้บริหาร คณะครู บุคลากร ผู้ปกครองนักเรียน บรรดานักเรียนและผู้มีส่วนได้เสียกับสถานศึกษา หากกิจกรรมทั้งหมดดังที่ได้กล่าวมาดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสานกลมเกลียว ย่อมยังผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การทบทวนวรรณกรรม ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง จะมีความเหมาะสมที่สุดในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของสาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาว เพราะว่าสังคมประชาธิปไตยให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและการตัดสินใจร่วมกันของผู้ร่วมงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจและพลังใจเพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมหรือเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชา รวมไปถึงภาวะผู้นำของ

สมาชิกหรือผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความสามารถในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันหรือระหว่างองค์กร ทำให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน หรือดำเนินการกิจกรรมใดๆ ร่วมกันด้วยความสามัคคี เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ในลักษณะของการมีส่วนร่วม ริเริ่ม ประสานงาน ช่วยเหลือ เกื้อกูล แบ่งปันประสบการณ์ ความคิด แนวทางการทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แม้จะมีความแตกต่างกันบ้างก็ตาม

ผู้วิจัย ได้ศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังจากงานเขียนของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังดังต่อไปนี้คือ Frederic (1977), Donna and Barbara (1991), David and Carl (1994), John and Barbara (1992), Kochanowski (1999), Timothy (2001), Russel (2002), Hank (1998), Ricardo (2007), Gail (2008), Robert and Michael (2003) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง 7 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการจูงใจของผู้บริหาร 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมยินดี ร่วมประเมิน) และความไว้วางใจ 5) ความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา 6) การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย และ 7) การปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังจะส่งผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาจากงานเขียนของนักวิชาการด้านผลการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยผลงานของ Campbell et al. (1983), Zale Nick (1985), Ivancevich (1999), Campbel and Gudeck (1994), McCloy (1994), Maslow (1970), Herzberg (1959), Edwin Locke (1968), Harrel (1972), McClland (1985), Maharatsakul (2013) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ 6 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านนโยบาย/แผนและการ

บริหารงาน 2) ด้านความสัมพันธ์กับสายงานการบริหารและผู้บริหาร 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 6) ด้านความสุขในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังไม่พบรายงานการศึกษาโดยตรงเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังและการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในพื้นที่ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนั้น ประเด็นของภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังและการดำเนินงานของสถานศึกษา จึงควรได้รับการศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในพื้นที่ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อศึกษาการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังที่ส่งต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

วิธีดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเป็นได้ของการนำแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบ

ร่วมมือร่วมพลัง 7 ด้าน เชื่อมโยงกับการดำเนินงานของสถานศึกษาใน 6 ด้าน เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลังของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัด

กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐ

ประชาธิปไตยประชาชนลาว 7 ด้าน

1. การมีวิสัยทัศน์
2. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการจูงใจของผู้บริหาร
3. การเป็นแบบอย่างที่ดี
4. การสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม (ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมยินดี ร่วมประเมิน) และความไว้วางใจ
5. ความฉลาด ไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา
6. การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย
7. การปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมาภิบาล

ตัวแปรตาม

การดำเนินงานของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัด

กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 6 ด้าน

1. ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน
2. ด้านความสัมพันธ์กับสายงานการบริหารและผู้บริหาร
3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
5. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ด้านความสุขในการทำงาน

ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลังของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของในสถานขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษาคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษา และมีธยมศึกษาตอนต้นของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2560 จำนวนทั้งสิ้น 8,060 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ประกอบด้วย 1) สุ่มตัวอย่างเมืองแบบเจาะจง จำนวน 31 เมืองจากทั้งสามภาคทั่วประเทศ 2) สุ่มโรงเรียนจำนวน 47 โรงเรียนจากทั้งหมด 712 โรงเรียนด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย 3) สุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทางการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 427 คนในทั้ง 47 โรงเรียนทั่วประเทศ ด้วยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาด้วยตารางสำเร็จรูปของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.0 และความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ภายใต้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 427 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับในเรื่องสภาพภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและจิตใจของผู้บริหาร 3) การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง 4) การสร้างความสัมพันธ์การมีส่วนร่วม (ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมยินดี ร่วมประเมิณ) และการสร้างความไว้วางใจ 5) ความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยกระบวนการกลุ่ม 6) การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย และ 7) การปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย ด้วยหลักธรรมาภิบาล และแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน 2) ด้านความสัมพันธ์กับสายงานการบริหาร

และผู้บริหาร 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 6) ด้านความสุขในการทำงาน

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อสร้างความเที่ยงตามเนื้อหา ของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.8-1.00 ภายใต้งานวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยดำเนินการด้วยตนเองและทีมงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้การแจกความถี่ (Frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage) ในการแจกแจงจำนวนและหาค่าร้อยละอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การศึกษา

2. ใช้การวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน และผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 6 ด้าน

3. ใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์อิทธิพลที่ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. การใช้สถิติเชิงอนุมานทดสอบสมมติฐานทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิจัย

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ใช้เป็นตัวอย่างในการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.45 และเพศชายร้อยละ 32.55 อายุระหว่าง 36 - 40 ปี และมีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.50 และ 18.27 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 54.80 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมปลาย คิดเป็นร้อยละ 49.41 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.93 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่าง 6 -10 ปี และ 21 -30 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.67 และ 19.44 ตามลำดับ ปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลา 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.03

2) สภาพภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) ด้านการเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย 3) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ และ 7) ด้านความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมาภิบาล รองลงมาเป็นด้านการเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย และต่ำที่สุดในด้านความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาของบุคลากรทางการศึกษา
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
1. การปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.33	0.65
3. การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย	4.32	0.60
2. การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.32	0.57
4. การสร้างความสัมพันธ์การมีส่วนร่วม	4.30	0.57
5. การมีวิสัยทัศน์	4.24	0.56
6. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ	4.22	0.63
7. ความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา	4.18	0.58
รวม	4.27	0.54

3. ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความสุขในการทำงาน 2) ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน 3) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านความสัมพันธ์กับสายงานการบริหารและผู้บริหาร 5) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และ 6) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าทั้ง 6 ด้านมีค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาเป็น ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน และต่ำที่สุดเป็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ผลการดำเนินงานของทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการดำเนินงานของในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	$\bar{X}$	S. D.
1. ด้านความสุขในการทำงาน	4.54	0.46
2. ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน	4.41	0.59
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.33	0.57
4.ด้านความสัมพันธ์กับสายงานการบริหารและผู้บริหาร	4.31	0.58
5. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.20	0.73
6. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.19	0.59
รวม	4.33	0.53

4. ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพภาวะผู้นำทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมมาภิบาล (total_a) 2) ด้านการเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย (total_b) 3) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (total_c) 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์การมีส่วนร่วม (total_d) 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (total_e) 6) ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (total_f) และ 7) ด้านความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์(total_g) กับผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (total_p3) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทิศทางเดียวกัน ด้วยขนาดความสัมพันธ์ตามวิธีการวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (R) เท่ากับ 0.721 0.774 0.767 0.809 0.770 0.799 และ 0.809 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารกับผลการดำเนินงาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

	total_a	total_b	total_c	total_d	total_e	total_f	total_g
total_a	1.00						
total_b	.803**	1.00					
total_c	.752**	.857**	1.00				
total_d	.711**	.834**	.869**	1.00			
total_e	.741**	.790**	.796**	.824**	1.00		
total_f	.668**	.793**	.806**	.876**	.800**	1.00	
total_g	.681**	.801**	.826**	.863**	.789**	.881**	1.00
total_p3	.721**	.774**	.767**	.809**	.770**	.799**	.809**

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 , .01

5. ผลจากการศึกษาอิทธิพลที่ภาวะผู้นำทั้ง 7 ด้าน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (total_p3) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า มีภาวะผู้นำ 5 ด้าน ที่มีส่งผลต่อผลการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การมีส่วนร่วม (total_d) การปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมมาภิบาล (total_g) การมีวิสัยทัศน์ (total_a) การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย (total_f) และการสร้างความสัมพันธ์ ความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา (total_e) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการสูงที่สุดได้แก่ตัวแปรด้านการปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมมาภิบาล มีค่ามาตรฐานอิทธิพล (β) เท่ากับ .260 รองลงมาเป็นตัวแปรด้านการปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรรมมาภิบาล มีค่ามาตรฐานอิทธิพล เท่ากับ .206 ตัวแปรทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ร้อยละ 86.1 และตัวแปรอิสระทั้ง 5 ด้าน สามารถอธิบาย

การเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ร้อยละ 74.1 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการ
พยากรณ์เท่ากับ 0.271 ดังตารางที่ 5 และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ผลการ
ดำเนินงานของสถานศึกษา (total_p3) สามารถแสดงได้ดังนี้

$$\text{total_p3} = .747 + .179 \text{ total_d} + .210 \text{ total_g} + .192 \text{ total_a} + .146 \text{ total_f} + .108 \text{ total_e}$$

ตารางที่ 4

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการ
พยากรณ์

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย			
	B	β	t	p-value
ค่าคงที่	0.74		6.8	0.00
การสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม (total_d)	.179	.19	3.2	.001
การปกครองกลุ่มคนที่มีความหลากหลายด้วยหลักธรร	.210	.26	4.4	.000
การมีวิสัยทัศน์ (total_a)	.192	.20	5.3	.000
การเห็นคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย	.146	.16	2.7	.007
ความฉลาดไหวพริบในการตัดสินใจแก้ปัญหา (total_e)	.108	.11	2.3	.017
F = 240.561** R = 0.861 R ² = 0.741 SE _{est} = 0.27				

อภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสภาพภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารที่ส่งผล
ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการและ
กีฬา สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาวในเชิงประจักษ์ มีภาพรวมภาวะผู้นำแบบ
ร่วมมือรวมพลังที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยมีเฉลี่ย 4.27

ซึ่งสอดคล้องกับภาพรวมของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เฉลี่ยเท่ากับ 4.33 จึงถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนยินดีลงมือร่วมมือร่วมพลัง (Huxham & Vangan, 2005) อย่างเต็มความสามารถด้วยความยินดี อย่างไรก็ตาม Frederickson (2007) ได้ให้คำชี้แจงเพิ่มเติมว่าการร่วมมือร่วมพลัง ยังต้องพึงพาทักษะในการสร้างความร่วมมือร่วมพลังของผู้บริหารและผู้จัดการด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนหรือมีอำนาจตัดสินใจในองค์กร

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลังของผู้บริหารมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ย่อมแสดงว่า การบริหารงานด้วยภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลัง มีโอกาสสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหนือการบริหารแบบอื่นๆ การค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนโดยงานวิจัยของ Mehra et al. (2006); Jameson et al. (2006); Jameson (2007) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่เน้นกระจายอำนาจและเน้นสร้างความร่วมมือร่วมพลัง สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือภาวะผู้นำที่กระจายงานสู่สมาชิก โดยปราศจากกลไกสร้างความร่วมมือร่วมพลัง นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลังและผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ดังต่อไปนี้

Page (2010) ได้ทำการสำรวจความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลังในสถานศึกษา 6 แห่งคือ สถานศึกษา 3 แห่งที่เมืองซีแอตเติล (Seattle) และ 3 แห่งที่เมืองวอชิงตัน (Washington) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลัง ได้รับการยอมรับและส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษาและประสิทธิผลในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างดี แม้ว่าจะระหว่างการศึกษาวิจัยจะเกิดปัญหาและการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายและบุคลากรในสถานศึกษาทั้งสามแห่งที่เมืองซีแอตเติล การศึกษาวิจัยภายใต้หัวข้อเดียวกันในโครงการเดียวกันที่เมืองแอริโซนา (Arizona) พบความสัมพันธ์

อย่างมีนัยสำคัญระหว่างประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง

Carson, Tesluk and Marrone (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของทีมงานที่ปรึกษา 59 ทีมงานกับความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน แม้การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ใช้คำภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังโดยตรง แต่ใช้กรอบความคิดของภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง ผลของการศึกษาพบว่า สมาชิกทีมงานที่ปรึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง และเชื่อมั่นว่า “ทีมงานที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง (shared leadership) มีความยืดหยุ่น พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงผู้นำ”

Sharon Kruse and Karen Seashore-Louis (2009) ในหนังสือชื่อ Building Strong School Cultures ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังเพื่อการเรียนรู้แบบ Professional Learning Community (PLC) โดยเขียนบรรยายว่า “ภายใต้มนต์คิดเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร มีความจำเป็นต้องทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานอย่างทุ่มเทร่วมกันเพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนในห้องเรียน และเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกในเรื่องการพัฒนาองค์กร” ในกรณีนี้ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา มีส่วนสำคัญและจำเป็นในการสร้างคุณค่าในการทำงานร่วมกันของคณะครูในการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาโรงเรียน

ในหนังสือชื่อ On Common Ground ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยผู้เขียนอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นข้อมูลป้อนเข้าสู่ระบบ (Input) เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ในรูปแบบของการทำงานร่วมกันด้วยความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้เขียนได้ยืนยันว่า “งานวิจัยแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำ

แบบร่วมมือรวมพลังมีมากมายนับไม่ถ้วน มีงานวิจัยมากมายที่อธิบายถึงการที่ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างไร” (Richard, 2005: 16) นั้นย่อมหมายความว่า ถ้านักการศึกษาสามารถพัฒนาข้อมูลป้อนเข้าคือ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในรูปแบบของการพัฒนาโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จดังที่กล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีของภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง ด้วยการผลักดันให้ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังเป็นโครงสร้างองค์การและเป็นผู้ที่ยึดถือและปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลัง

ข้อเสนอแนะ

เนื่องด้วยสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวกำลังอยู่ในช่วงการปฏิรูปการศึกษา ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างความร่วมมือร่วมใจหรือร่วมมือรวมพลังในทุกระดับ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง คณะครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียนและผู้มีส่วนได้เสียกับสถานศึกษา ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม รวมถึงการฝึกอบรมให้ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบร่วมมือร่วมพลังแก่ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับ อีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีการนำไปปฏิบัติจริง และเกิดผลต่อการดำเนินงานในทุกสถานศึกษา นอกจากนี้ ควรมีการวิจัยติดตามผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการนำภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังในชั้นดำเนินการ โดยทำการวิจัยถึงผลลัพธ์ในหลายมิติ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้เสียกับสถานศึกษา เป็นต้น

References

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Andrew J. Dubrin. (1995). *Leadership*. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Bryson, John M. & Crosby, Barbara C. (1992). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared- power world*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell R. F., Corbally, J.E. & Nystrand. R.O. (1983). *Introduction to educational administration* (6th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50, 1217-1234. Retrieve on November 23, 2017 form <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Chrislip, David D. & Larson, Carl E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Dubrow, G. (2008). *Collaborative leadership development: President's emerging leaders program 2007-2008*. University of Minnesota; 1-45.
- DuFour R., Robert E. E. & Rebecca, B. (2005). *On common ground: The power of professional learning Communities*. National Education Services.
- Frederickson, G. (2007). *Bureaucrats without borders: Public management and the end of geography*. Donald Stone Lecture presented at the American Society for Public Administration Conference, Washington, DC.

- Finch, Frederic E. (1977). Collaborative leadership in work settings. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(3), pp. 292-302.
- Harrell, Thomas Willard. (1972). *Industrial psychology*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Ivancevich, John M. & Matteson, Michel. (1999). *Organizational behavior and management* (5th ed.). Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- Jameson, J. (2007). *Investigating collaborative leadership in the learning and skills sector*. Centre for Excellence in Leadership (CEL) Research Report, Lancaster University. Retrieve on February 3, 2009 from <http://www.centreforexcellence.org.uk> [in Thai]
- Jameson, J., Ferrell, G., Kelly, J., Walker, S. & Ryan, M. (2006). Building trust and shared knowledge in communities of e-learning practice: Collaborative leadership in the JISC eLISA and CAMEL Lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology*, 37(6), pp. 949-968.
- Kaewdaeng, Rung. (2003). *Private school*. Bangkok: Thai Wattana Panit Co., Ltd. [in Thai]
- Kochanowski, Yvonne Jeannette. (2001). *Towards a theory of collaborative leadership at the interface between citizen leaders and government*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- Kruse, Sharon D. & Louis, Karen Seashore. (2009). *Building strong school cultures: A guide to leading change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Linden, Russell M. (2002). *Working across boundaries: Making collaboration work in government and nonprofit organizations*. San Francisco, California: John Wiley & Sons, Inc.
- Locke, Edwin. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Maharatsakul, P. (2013). *Management and human resource development*. Bangkok, Panayachon Publication. [in Thai]
- Maslow, Abraham. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row Publishers.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foreman.
- McCloy R.A., Cambel J.P. & Gudeck R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinant. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 439-505.
- Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L. & Robertson, B. (2006). *Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance*. *Leadership Quarterly*, 17, pp. 32-245.
- Morse, Ricardo S. (2007). *Developing public leaders in an age of collaborative governance*. Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue. University of Delaware, Newark, Delaware. May 31 – June 2, 2007: 1-19.
- Page, S. (2008). *Managing for results across agencies: Building collaborative capacities in human services*. In L.B. Bingham & R. O’Leary (Eds). *Big Ideas in Collaborative Public Management*. New York: M. E. Sharpe. 138-161.
- Rubin, H. (1998). *Back to school for collaborative leadership*. *The School Administrator*, November; 64-65.

- Stagich, Timothy M. (2001). *Collaborative leadership and global transformation: Developing collaborative leaders and high synergy organizations*.
Bloomington, Indiana: 1st Books.
- Wood, Donna J. & Gray, Barbara. (1991). Toward a theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, May/June, 67-78.

Author

Mr. Bounxay Chansina, Ph.D. Candidate

The Director of National Center for Teacher Development

Baan Kham-Ngoi, Mueang Chaisetha, Vientiane,

Lao People's Democratic Republic

Tel.: +85620 5826 0088 Mobile: +85620 7761 8370

Email: bounxaychansina@gmail.com