

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE ENGAGED LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS

Miss Nipachcha Rojratanavanit



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
โดย	นางสาวนิพัชชา โรจนรัตน์วณิชย์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศรีบริวรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศรีภิรมย์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร)

นิพัชชา โรจนรัตน์วณิชย์ : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน (THE ENGAGED LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL
OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.นันทรัตน์
เจริญกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.ธีรภัทร กุโลภาส, หน้า.

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.) ศึกษากรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันและ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน 2.) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้าง
ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ 3.) พัฒนารูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยประชากร คือ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1.) ภาวะผู้นำในการ
กำหนดทิศทาง 2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ 3.) ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ 4.) ภาวะผู้นำแบบ
ครอบคลุม และ 5.) คุณลักษณะหลัก ผลจากการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในสภาพ
ปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 200 คน พบว่า ในสภาพปัจจุบัน
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก ส่วนในสภาพที่พึง
ประสงค์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับมาก
ที่สุด

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เป็น
"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ" โดยมี
การพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์การ และ ระดับองค์การ และแบ่ง
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1.) แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การประเมิน
ศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการ
เรียนรู้ด้วยตนเอง และ 2.) แบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การมีผู้ให้คำแนะนำ
และการประเมินผล

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็น	ลายมือชื่อนิติ
	ผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5584454027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: LEADERSHIP / LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL / ENGAGED LEADERSHIP

NIPACHCHA ROJRATANAVANIT: THE ENGAGED LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS. ADVISOR: ASST. PROF. DR.NUNTARAT CHAROENKUL, CO-ADVISOR: DR.DHIRAPAT KULOPHAS, pp.

The objectives of this research were: 1.) to study the framework of the engaged leadership and leadership development model, 2.) to study the current and the ideal characteristics in engaged leadership of private school principals, and 3.) to develop an engaged leadership development model of private school principals. The population was general education private school principals in Bangkok. The research results were as follows.

The engaged leadership consisted of 5 components: 1.) directional leadership, 2.) motivational leadership, 3.) organizational leadership, 4.) inclusive leadership, and 5.) character core. The level of engaged leadership of private school principals, for the current characteristics, was performed at a high level. For the ideal characteristics, the overall score was at the highest level.

The engaged leadership development model of private school principals is “the four-tier social change model of engaged leadership development”. The model was created to examine the leadership development at four different levels: individual, group, social in organization, and organization. Additionally the model provided two development experiences: 1.) formal development, which consisted of an initial self-evaluation test, self-learning from video lecture, and self-study through an interactive case scenario 2.) informal development, which consisted of field-based learning with feedforward coaching, and post self-evaluation.

Department: Educational Policy Student's Signature

Management and Advisor's Signature

Leadership Co-Advisor's Signature

Field of Study: Educational
Administration

Academic Year: 2015

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้จุดประกายความคิดในการทำวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำและการช่วยเหลือให้การทำวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่เมตตาให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่งในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนทุกท่านที่ให้ความเอื้อเพื่อให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นตามขั้นตอนกระบวนการวิจัย

สุดท้าย กราบขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคน ที่ให้กำลังใจ ส่งเสริม และสนับสนุนในทุกด้าน จนทำให้สามารถก้าวเข้าสู่ความสำเร็จอีกขั้นของชีวิตได้เป็นอย่างดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญภาพ	1
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.6 นิยามศัพท์	10
1.7 วิธีวิจัย.....	11
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร	13
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของครู	22
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน	32
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	55
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	84
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	92

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	92
3.2 ขั้นตอนการวิจัย	92
3.2.1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพัน และรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ.....	95
3.2.2 ศึกษา ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ใน สภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์	98
3.2.3 พัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชน	101
3.2.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน	102
3.2.5 ทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้าง ความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน.....	103
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
4.1 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน	107
4.2 ผลการศึกษา ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ใน สภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์.....	111
4.3 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชน.....	120
4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน.....	130
4.5 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชน และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้ อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์	163
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	182

5.1 สรุปผลการวิจัย.....	182
5.2 อภิปราย.....	188
5.3 ข้อเสนอแนะ	194
.....	197
รายการอ้างอิง	197
ภาคผนวก.....	202
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	203
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	208
ภาคผนวก ค รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของ สังคม 4 ระดับ	235
ภาคผนวก ง เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	238
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	290

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์คุณลักษณะและขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน.....	53
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	67
ตารางที่ 3 ผลการประเมินกรอบแนวคิดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน ...	107
ตารางที่ 4 ผลการประเมินกรอบแนวคิดขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบหลักของ ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน.....	108
ตารางที่ 5 ผลการประเมินกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	110
ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถาม	111
ตารางที่ 7 ระดับภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพ ปัจจุบัน และที่พึงประสงค์	113
ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ (I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) และค่าดัชนีลำดับ ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน	117
ตารางที่ 9 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1	131
ตารางที่ 10 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันตามรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำ ฉบับที่ 2.....	142
ตารางที่ 11 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันตามรูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำ ฉบับที่ 3.....	157
ตารางที่ 12 ผลการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันเบื้องต้น	164
ตารางที่ 13 ความสามารถในการนำภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันไปใช้ในระดับต่าง ๆ.....	164
ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในด้านความเป็นประโยชน์ ด้าน ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และด้านความเหมาะสม.....	166

ตารางที่ 15 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันในรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน.....	180
--	-----



สารบัญญภาพ

แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย	9
แผนภาพที่ 2	Burnout Self-Test Maslach Burnout Inventory.....	15
แผนภาพที่ 3	ผลของความผูกพันของบุคลากรต่อผลการดำเนินงาน	19
แผนภาพที่ 4	ผลการวิเคราะห์รูปแบบความผูกพันของบุคลากรต่องาน ที่ปฏิบัติงานกับบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย	20
แผนภาพที่ 5	Standardized parameter estimates for the first order factor solution for the ETS	25
แผนภาพที่ 6	ค่านิยมของผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพัน.....	35
แผนภาพที่ 7	ขีดความสามารถของภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนแบบสร้างความผูกพัน	38
แผนภาพที่ 8	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดย Swindall	39
แผนภาพที่ 9	องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดย Wooding.....	41
แผนภาพที่ 10	การใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนระบบสาธารณสุขมูลฐานให้ เกิดระบบการดูแลแบบคนไข้เป็นศูนย์กลาง ใน 2 ช่วง คือ ช่วงสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และช่วงปรับใช้.....	49
แผนภาพที่ 11	องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	58
แผนภาพที่ 12	การพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมที่เปลี่ยนแปลง	59
แผนภาพที่ 13	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน	61
แผนภาพที่ 14	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน	64
แผนภาพที่ 15	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10	65
แผนภาพที่ 16	ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ	68
แผนภาพที่ 17	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	85
แผนภาพที่ 18	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา: รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	87

แผนภาพที่ 19 รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน.....	89
แผนภาพที่ 20 รูปแบบการพัฒนา FRL ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟี.....	90
แผนภาพที่ 21 ผลกระทบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันต่อวัฒนธรรมจรรยาบรรณ	91
แผนภาพที่ 22 ขั้นตอนการวิจัย.....	93
แผนภาพที่ 23 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฦบที่ 2.....	147
แผนภาพที่ 24 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฦบที่ 3.....	162



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาทางธุรกิจ ในหลายประเทศกำลังให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงศตวรรษที่ 21 แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของบุคลากรส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างสูง จากการนำงานวิจัย 263 เรื่อง ที่ครอบคลุม 192 องค์กร 49 อุตสาหกรรม ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันของบุคลากรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (2) ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 (3) ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 (4) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) (5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 (6) การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 (7) การขาดงานลดลงร้อยละ 37 (8) ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ (9) การเสียหายของสินค้าลดลงร้อยละ 41 แต่จากการศึกษาวิจัยถึงระดับความผูกพันต่องานและองค์กรของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ (O'Boyle & Harter, 2013) และจากการศึกษาวิจัย เรื่องความผูกพันของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรครูเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่มีความผูกพันต่องานและองค์กร (Hastings & Agrawal, 2015)

จากการศึกษาสถิติย้อนหลัง 16 ปี พบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพฯ ลดหรือเลิกกิจการมากถึง 225 แห่ง หรือ 1 ใน 4 ของจำนวนโรงเรียนในกรุงเทพฯ ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะลดอีกจำนวนมากในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเผยว่าในช่วงปี พ.ศ. 2545 - 2556 มีโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และประเภทอาชีวศึกษาทั่วประเทศ ทายอดยุบเลิกกิจการรวม 431 แห่ง ซึ่งมีโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาอยู่ 375 แห่ง โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลง คือการขาดแคลนครู (บำรุง เถียรแหลม, 2558) นอกจากนี้ ยังพบว่าอัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในทั่วประเทศมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ จากข้อมูลการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในช่วงปีการศึกษา 2551 - 2553 พบว่า ปีการศึกษา 2551 มีอัตราการลาออกจำนวน 12,439 คน ปีการศึกษา 2552 มีอัตราการลาออกจำนวน 11,397 คน ปีการศึกษา 2553 มีอัตราการลาออกจำนวน 16,876 คน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) ข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงปัญหาที่พบในโรงเรียนเอกชน เนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ความสามารถ ต้องการความมั่นคง

ก้าวหน้าในชีวิต นอกจากนี้สวัสดิการของครูเอกชนยังไม่เทียบเท่ากับข้าราชการครูหรือครูภาครัฐ จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน (ศุภริณี อำนวย & สนั่น ประจักษ์จิตร, 2555) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทของครู ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนมากที่สุด

ปัจจุบัน ความผูกพันของบุคลากรครูถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการจัดการศึกษาในโรงเรียน มีงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยความผูกพันของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นลำดับที่ 6 รองจาก ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และปัจจัยการสื่อสาร (โสภณ ม่วงทอง, 2557) นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้ ความผูกพันของบุคลากร เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) โดยกำหนดให้ ความผูกพันของบุคลากรมีสัดส่วนคะแนนเป็นร้อยละ 55 ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งเป็นหนึ่งในเจ็ดหมวดของเกณฑ์รางวัล โดยให้โรงเรียนอธิบายว่าโรงเรียนสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรอย่างไร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้นอย่างไร อธิบายว่ามีการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มบุคลากร รวมถึงกลุ่มผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หนึ่งในปัญหาการศึกษาที่พบในโรงเรียนเอกชน คือ การที่โรงเรียนไม่สามารถธำรงรักษาครูไว้ได้ จนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการดำรงอยู่ของโรงเรียน

Swindall (2007) รายงานว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์กร คือ ผลผลิตจากภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และยังมีงานวิจัยที่เสนอความคิดเห็นว่า คนสมัครงานเพื่อเข้าทำงานเพราะเลือกองค์กร แต่เมื่อลาออก การลาออกจะมีสาเหตุมาจากผู้บริหารสายตรงของเขา (Wooding, 2008) ความเชื่อนี้เป็นเหตุให้บริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันทุ่มเทลงทุนในการพัฒนาให้ผู้นำของเขาเป็นผู้นำที่ดีขึ้นและมีความสามารถในการสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์กร ดังนั้น การสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์กร รวมถึงรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้นำ และหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อสร้างความผูกพันต่องานและองค์กรของบุคลากร คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership)

ในสหรัฐอเมริกา มีหลากหลายสถาบันเปิดอบรมหลักสูตรสร้างเสริมภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน เช่น สถาบันเวอร์บาโลซิตี ภาวะผู้นำและวิธีการสร้างคามผูกพัน (Verbalocity leadership + engagement solution) ซึ่งประธานและกรรมการผู้บริหารคือ คลินท์ สวินดัล (Clint Swindall) ผู้เขียนหนังสือเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน สร้างวัฒนธรรมให้ลดปัญหาความไม่ผูกพันกับองค์กร (Engaged leadership: Building a culture to overcome employee disengagement) ตีพิมพ์ขึ้นในปี 2007 และอีกหนึ่งแห่งคือ สถาบันภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน (Engaged Leadership) มี ลารี ซีล (Larry Seal) เป็นกรรมการผู้บริหาร ซึ่งก่อตั้งในปี 1991 เป็นสถาบันที่มุ่งพัฒนาการสื่อสารแบบผู้นำ และสร้างทักษะการสร้างคามผูกพันให้กับผู้เข้าอบรม ลูกค้ำที่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรของสถาบันนี้ เช่น ฮิวเล็ทต์ แพกการ์ด (Hewlett-Packard), กูเกิล (Google), จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson), ยาฮู (Yahoo) เป็นต้น หลักสูตรของสถาบันภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ ลารี ซีล (Larry Seal) นี้ จะช่วยให้ลูกค้ำที่เข้าอบรมสามารถพัฒนาความสามารถในการสร้างคามผูกพันและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรของพวกเขา เรียนรู้ที่จะหาจุดที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุด พัฒนาความสามารถในการสร้างคามศรัทธาและความเชื่อมโยงในทุกรูปแบบความสัมพันธ์ และพัฒนาวิธีการส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม (Seals, 2013)

ในทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมินเนโซต้า มันทาคาโต้ (Minnesota State University Mankato) ได้จัดให้มีสถาบันที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ โดยจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำผลจากการวิจัยและการฝึกปฏิบัติมาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถทำงานร่วมกับคนในองค์กรที่มีความหลากหลายทั้งในด้านเชื้อชาติ ความเชื่อ และรายได้ รวมถึงพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ อันส่งผลให้บุคลากรครูมีศักยภาพมากขึ้นและมีวัฒนธรรมการเรียนการสอนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยจัดเป็นสถาบันสำหรับผู้บริหาร (Principal Institute) ที่มีพันธกิจสำคัญคือ สร้างหลักสูตรการอบรมที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและเติมเต็มศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำให้แข็งแกร่งมากขึ้น โดยมีกรอบความคิดว่า ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผ่านทางวงจรการเรียนรู้ที่มีการตอบสนอง เช่น การระบุสิ่งท้าทายที่ไดพบ การตั้งเป้าประสงค์และการสร้างกลยุทธ์ในการเรียนการสอน ทักษะและศักยภาพภาวะผู้นำแบบใหม่ โดยจะนำกลยุทธ์และรูปแบบพฤติกรรมแบบใหม่ไปปรับใช้ และรับข้อมูลย้อนกลับ ผลกระทบ และพฤติกรรมของกลุ่มคนที่สะท้อนมา เพื่อนำประสิทธิผลของสิ่งที่ได้ไปปฏิบัติ และมีความตระหนักถึงสิ่งที่จำเป็นในความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ดี ซึ่งเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาของสถาบันพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนี้ ได้แก่ (1) เพื่อเพิ่มความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างคามยุติธรรมทางการศึกษาและขจัดความเชื่อที่ว่าเชื้อชาติส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ ความสามารถในการสอน และการมีส่วนร่วมในองค์กร (2) เพื่อสร้างให้ผู้นำมี

ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมที่ช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนทุกคนดีขึ้น (Minnesota University Mankato, 2014)

ในประเทศไทย มีงานวิจัยที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความผูกพันของบุคลากรครู เช่น งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา (ทักษณีย์ เพชรเกษิ, ฉันทนา จันทร์บรรจง, วิทยา จันทร์ศิลา, & สำราญ มีแจ่ม, 2556) ให้ข้อค้นพบว่า หลักการการดำรงรักษาบุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความยุติธรรม การกระจายอำนาจทางการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบต้องอาศัยบทบาทของผู้นำทั้งสิ้น จากงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) แสดงผลให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครู เป็นอันดับ 2 รองจาก ความพอใจในหน้าที่การงานของบุคลากรครู นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการสอน (กอบศักดิ์ มูลมัย, 2554) และ ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (อัมพร อิศสรารักษ์, 2548) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับเหตุการณ์เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

โรงเรียนเอกชน เป็นองค์การทางการศึกษาที่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับ ควบคุม และดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรครู ซึ่งมีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จะช่วยส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียนได้ และเนื่องจากปัจจุบันในประเทศไทย ยังไม่มีการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันทั้งในภาคธุรกิจและการศึกษา ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนนี้ จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร และสามารถนำไปปรับใช้กับองค์การในภาคอื่น ๆ และขยายผลได้ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.) กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร
- 2.) ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับใด
- 3.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
- 2.) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์
- 3.) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ มีขอบเขตดังนี้

1.4.1 ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และคุณลักษณะหลัก

1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 722 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 257 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำแนกได้ดังนี้

1.5.1 ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012), และ McMullen (2013) สังเคราะห์และสรุปเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
- 1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์การ
- 3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง

3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน
- 4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การ
- 4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- 4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
- 4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
- 4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 5.2) ซื่อสัตย์
- 5.3) รับผิดชอบ
- 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

1.5.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development model)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ถูกสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

- 1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน

ให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน

3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

4.) ระดับองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

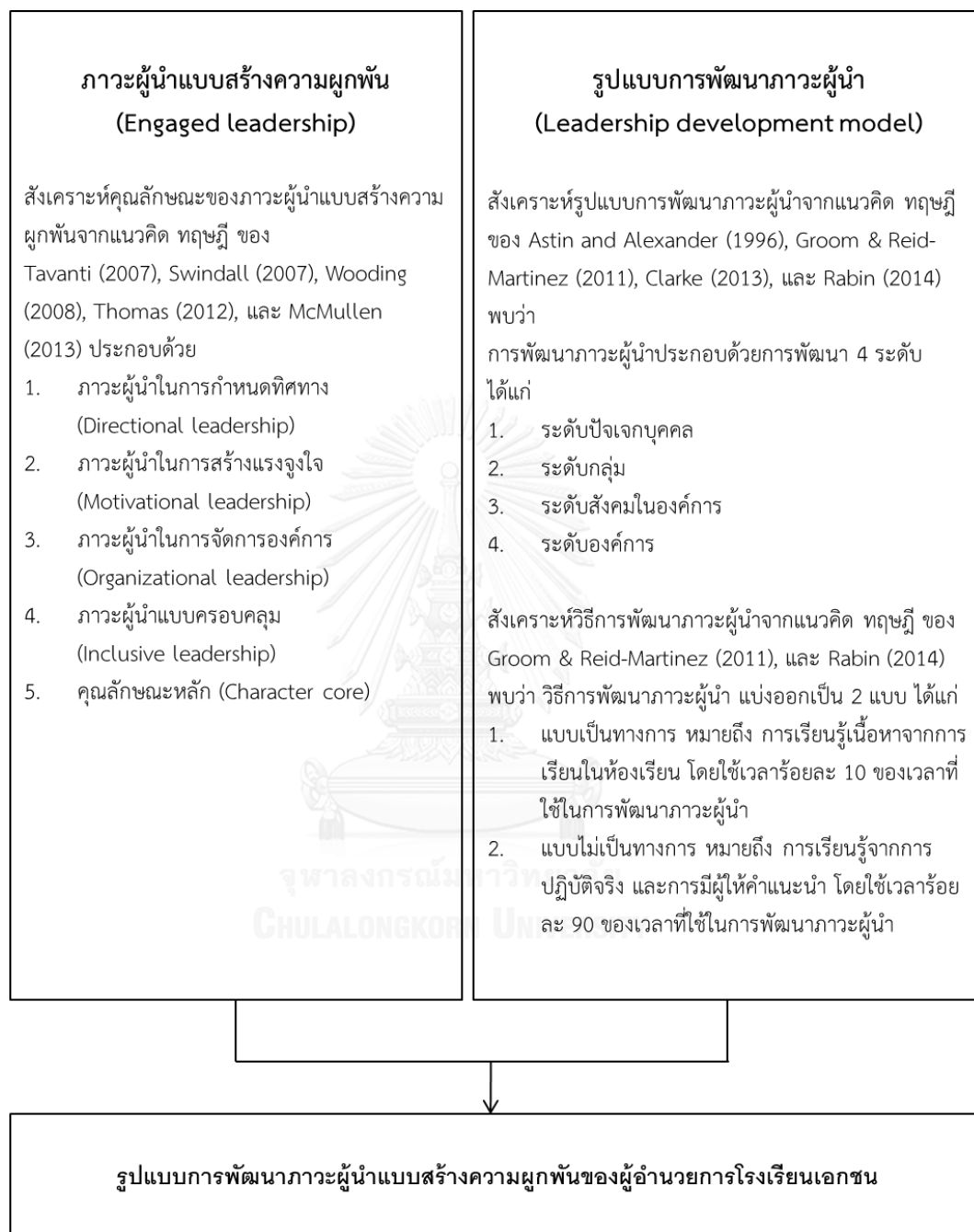
โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1.) แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนในห้องเรียน โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.) แบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการมีผู้ให้คำแนะนำ โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 ความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้งานประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

1.6.2 ความผูกพันของครู (Teacher engagement) หมายถึง ความเชื่อมต่อของครูกับงานและองค์กร โดยครูที่มีความผูกพันต่องานและองค์กรจะมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวังจากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

1.6.3 ภาวะผู้นำแบบสร้างการผูกพัน (Engaged leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างให้บุคลากรแต่ละบุคคลมีความผูกพันกับงานและองค์กรทั้งทางความคิด ทางอารมณ์ และทางการกระทำ รวมถึงสามารถดึงศักยภาพของพวกเขาแต่ละคนมาใช้ในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

1.6.4 ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามพันธกิจ ค่านิยมร่วมขององค์กร พร้อมทั้งสามารถทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทและรับรู้ถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์กรในภาพรวม

1.6.5 ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานต้องการที่จะทำให้อัตลักษณ์ขององค์กรบรรลุผลประสบความสำเร็จ

1.6.6 ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ (Organizational leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจัดให้บุคลากรอยู่ในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีประสิทธิภาพ

1.6.7 ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นคุณค่าในมุมมอง ประสบการณ์ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละปัจเจกบุคคล รู้จักและนำความสามารถของบุคลากรแต่ละปัจเจกบุคคล มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาให้กลุ่มงานและองค์กรมีศักยภาพสูงสุด

1.6.8 คุณลักษณะหลัก (Character core) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำจะต้องยึดมั่นในจริยธรรม ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

1.6.9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และสามารถสร้างให้บุคลากรแต่ละบุคคลมีความผูกพันกับงานและองค์กรทั้งทางความคิด ทางอารมณ์ และทางการกระทำ รวมถึงสามารถดึงศักยภาพของพวกเขาแต่ละคนมาใช้ในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์กร โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การพัฒนาแบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนในห้องเรียน ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการหมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การมีผู้ให้คำแนะนำ และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.6.10 ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร

1.7 วิธีวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และนำเสนอ

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.) ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวคิด คุณลักษณะ และขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม
- 2.) ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมหลังจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
- 3.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมเป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหาร
- 4.) ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมมาพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมอันประกอบด้วยภาวะการมีภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง การมีภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ การมีภาวะผู้นำในการจัดองค์การ การมีภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และคุณลักษณะหลัก
- 5.) บุคลากรและครูที่อยู่ภายใต้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม จะมีความผูกพันต่องานและโรงเรียนเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษาวิจัย โดยเรียบเรียงและนำเสนอเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของครู
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากร

2.1.1 นิยาม ความหมายความผูกพันของบุคลากร

นิยามของ ความผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน เมื่อศึกษางานเขียนของผู้ปฏิบัติ หน่วยงาน และนักวิจัยทางการศึกษา ได้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

Kahn (1990) เป็นบุคคลแรกที่เขียนถึงเรื่องความผูกพัน (Engagement) และให้นิยามว่าเป็นความเชื่อมต่อของสมาชิกในองค์กรกับงานของพวกเขาเหล่านั้น บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์กรจะแสดงออกทั้งทางร่างกาย กระบวนกรรับรู้ การคิด และอารมณ์ ตลอดระยะเวลาการทำงาน

Shaw (2005) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่องานและองค์กรของบุคลากร ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจ และจึงเปลี่ยนวิธีการทำงานของบุคลากรโดยการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง

จากรายงาน State of the global workplace ซึ่งเป็นการศึกษาเรื่องความผูกพันต่องานของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก ได้กำหนดนิยามของบุคลากรที่มีความผูกพันว่าหมายถึงบุคลากรที่ตั้งใจและสนใจที่จะสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในทุก ๆ วัน (O'Boyle & Harter, 2013) นอกจากนี้ ยังแบ่งระดับความผูกพันของบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) บุคลากรที่มีความผูกพัน

(Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหลและรู้สึกเชื่อมต่อกับบริษัทอย่างลึกซึ้ง พวกเขาสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์การเติบโตไปข้างหน้า (2) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพัน (Not engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากการทุ่มเทพลังงานและความหลงใหลในงานที่ทำ (3) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันโดยสิ้นเชิง (Actively disengaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอย่างไม่มีความสุขและแสดงออกมาถึงความไม่มีความสุขนั้นให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงทำให้ผู้อื่นมีกำลังใจในการทำงานลดลง

Rothbard (Saks, 2006) ให้ความหมายของคำว่า engagement ว่า เป็นพฤติกรรมทางจิตวิทยาที่เกิดจาก 2 กลไกด้วยกันคือ ความสนใจ (Attention) และความมีใจจดจ่อในงาน (Absorption) โดยที่ความสนใจเป็นความสามารถทางการรับรู้ ความคิด และระยะเวลาที่ใช้ในการนึกถึงบทบาทของตน ส่วนความมีใจจดจ่อในงาน คือ การจดจ่อในบทบาทและสนใจในบทบาทอย่างจริงจัง

วิทยานิพนธ์ของ Hallberg (2005) ศึกษาเรื่องความผูกพันและความเกี่ยวข้องกับความคิดเรื่องความหมดไฟ หรือหมดแรงทางกายและจิตใจ ผู้เขียนอธิบายว่าความผูกพัน (Engagement) เกี่ยวข้องกับความหมดไฟเนื่องจากการอธิบายถึงการสูญเสียความผูกพัน

จากคำนิยามข้างต้น ผู้วิจัยประมวลได้ว่า ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้งานประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

2.1.2 การวัดระดับความผูกพันของบุคลากร

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลการวัดความผูกพันของบุคลากร พบว่ามีผู้พัฒนาไว้ ดังนี้

1.) Maslach burnout inventory

Maslach burnout inventory เป็นเครื่องมือวัดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานที่พัฒนาขึ้นโดย Maslach and Jackson (1997) เครื่องมือวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามที่แสดงถึงเจตคติและความรู้สึกของผู้ตอบที่เกี่ยวข้องกับความเหนื่อยหน่าย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้สึกอ่อนล้าในอารมณ์ (Exhaustion) ความรู้สึกลดความเป็นบุคคล (Depersonalization) และความรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced personal accomplishment) ซึ่งได้ออกแบบมาเพื่อวัดบุคคลที่ทำงานในด้านการบริการและด้านดูแลสุขภาพ ซึ่งมีข้อคำถามตามแผนภาพที่ 2

ในระยะหลังมีผู้สนใจศึกษาความเหนื่อยหน่ายในงานในอาชีพที่ไม่ใช่ด้านบริการ ดังนั้น เครื่องมือวัด MBI จึงได้ถูกปรับปรุงและพัฒนาไปในหลายรุ่น เช่น MBI-ES (the MBI-Educator survey) เพื่อวัดในอาชีพด้านการศึกษา MBI-GS (the MBI General survey) เป็นรุ่นที่ใช้วัดความเหนื่อยหน่ายใน

อาชีพทั่วไปอย่างกว้างขวาง และได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบด้านความรู้สึกลดความเป็นบุคคล (Depersonalization) ให้ครอบคลุมในเรื่องเกี่ยวข้องกับงานเพิ่มขึ้น (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)

แผนภาพที่ 2 Burnout Self-Test Maslach Burnout Inventory

Questions	Never	A few times per year	Once a month	A few times per month	Once a week	A few times per week	Every day
	0	1	2	3	4	5	6
SECTION A							
I feel emotionally drained by my work.							
Working with people all day long requires a great deal of effort.							
I feel like my work is breaking me down.							
I feel frustrated by my work.							
I feel I work too hard at my job.							
It stresses me too much to work in direct contact with people.							
I feel like I'm at the end of my rope.							
Total score – SECTION A							

Questions	Never	A few times per year	Once a month	A few times per month	Once a week	A few times per week	Every day
	0	1	2	3	4	5	6
SECTION B							
I feel I look after certain patients/clients impersonally, as if they are objects.							
I feel tired when I get up in the morning and have to face another day at work.							
I have the impression that my patients/clients make me responsible for some of their problems.							
I am at the end of my patience at the end of my work day.							
I really don't care about what happens to some of my patients/clients.							
I have become more insensitive to people since I've been working.							
I'm afraid that this job is making me uncaring.							
Total score – SECTION B							

แผนภาพที่ 2 (ต่อ)

Questions	Never	A few times per year	Once a month	A few times per month	Once a week	A few times per week	Every day
SECTION C	0	1	2	3	4	5	6
I accomplish many worthwhile things in this job.							
I feel full of energy.							
I am easily able to understand what my patients/clients feel.							
I look after my patients'/clients' problems very effectively.							
In my work, I handle emotional problems very calmly.							
Through my work, I feel that I have a positive influence on people.							
I am easily able to create a relaxed atmosphere with my patients/clients.							
I feel refreshed when I have been close to my patients/clients at work.							
Total score – SECTION C							

ที่มา: Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), pp.100.

วิธีการแปลผล Burnout self-test Maslach Burnout Inventory (MBI) มีรายละเอียด ดังนี้
ใน Section A: ด้านความเหนื่อยหน่าย (Burnout)

- (1) หากได้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 17 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับเล็กน้อย
- (2) คะแนนระหว่าง 18 – 29 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับปานกลาง
- (3) คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 30 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับสูง

ใน Section B: ความรู้สึกลดความเป็นบุคคล (Depersonalization)

- (4) หากได้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับเล็กน้อย
- (5) คะแนนระหว่าง 6 – 11 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับปานกลาง
- (6) คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 12 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับสูง

ใน Section C: ความรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced personal accomplishment)

- (7) หากได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 40 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับเล็กน้อย
- (8) คะแนนระหว่าง 34 – 39 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับปานกลาง
- (9) คะแนนน้อยกว่า 33 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับสูง

2.) Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Bakker et al.(2007) ซึ่งประกอบไปด้วยระบบการวัดใน 3 ด้าน ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง (Vigor), ความอุทิศตน (Dedication), และความมีใจจดจ่อในงาน (Absorption) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) ความกระฉับกระเฉง(Vigor)

- (1.1) เมื่ออยู่ที่ทำงานของฉัน ฉันรู้สึกมีพลังขับเคลื่อนอย่างมากในการทำงาน
- (1.2) เมื่อฉันทำงาน ฉันรู้สึกเข้มแข็ง และกระฉับกระเฉง
- (1.3) เมื่อฉันตื่นนอนตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน

(2) ความอุทิศตน(Dedication)

- (2.1) ฉันรู้สึกกระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงาน
- (2.2) งานที่ทำอยู่สร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน
- (2.3) ฉันภูมิใจกับงานที่ฉันทำ

(3) ความมีใจจดจ่อในงาน(Absorption)

- (3.1) ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันตั้งใจทำงาน
- (3.2) ฉันมีความมุ่งมั่นและมีใจจดจ่อกับงานของฉัน
- (3.3) ฉันตัดเรื่องอื่นทิ้งไป เมื่อฉันทำงาน

3.) แบบวัดความผูกพันของบุคลากร 12 คำถาม (Q 12)

Gallup ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสำรวจ 12 คำถาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในที่ทำงาน และได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการทำงาน (O'Boyle & Harter, 2013) แบบสำรวจนี้ถูกทดสอบโดยนำไปสัมภาษณ์บุคลากรจำนวนกว่า พันคนในหลายระดับหลายองค์การและหลายประเทศทั่วโลก เมื่อแบบสำรวจ 12 คำถามนี้สำเร็จขึ้น ในช่วงปลายปี ค.ศ.1990 แบบสำรวจนี้ได้ถูกนำไปใช้กับบุคลากรจำนวนมากกว่า 25 ล้านคน ใน 195 ประเทศ และ 70 ภาษา ซึ่งคำถามทั้ง 12 คำถาม มีดังนี้

- (1) ฉันรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากฉัน (I know what is expected of me at work.)
- (2) ฉันมีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ฉันต้องการในการทำงาน (I have the materials and equipment I need to do my work right.)
- (3) ฉันมีโอกาที่จะทำงานให้ดีที่สุดในทุก ๆ วัน (At work, I have the opportunity to do what I do best every day.)
- (4) ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ฉันได้รับการรับรู้และมีผู้ชื่นชมในผลงานที่ดีของฉัน (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.)
- (5) หัวหน้าของฉัน หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงความใส่ใจฉันในเรื่องที่นอกเหนือจากเรื่องงาน (My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.)
- (6) ในที่ทำงานมีคนสนับสนุนพัฒนาการในการทำงานของฉัน (There is someone at work who encourages my development.)
- (7) ความคิดเห็นของฉันได้รับการรับฟัง (At work, my opinions seem to count.)
- (8) งานที่ได้รับมอบหมายหรือจุดประสงค์ของบริษัททำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันสำคัญ (The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.)
- (9) ผู้ที่ทำงานร่วมกันกับฉันให้คำมั่นว่าจะทำงานที่มีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work.)
- (10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work.)
- (11) ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมามีคนพูดกับฉันเรื่องความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.)
- (12) ใน 1 ปีที่ผ่านมา ฉันมีโอกาได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.)

นอกเหนือจากการค้นพบเครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากร 12 คำถามนี้ Gallup ยังพบว่าลำดับชั้นของแต่ละคำถามมีความสำคัญ โดยแบบสำรวจ 12 คำถามนี้แบ่งได้ออกเป็น 4 ลำดับชั้นตามการจัดระบบตามลำดับชั้น ซึ่งบุคลากรจะค่อย ๆ ก้าวผ่านไปตามทางของการมีความผูกพันที่สมบูรณ์ ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 เป็นความต้องการปฐมภูมิของบุคลากร เมื่อบุคลากรเริ่มงานใหม่ ความต้องการของเขามีเพียงเรื่องพื้นฐาน ในลำดับชั้นที่ 2 ซึ่งครอบคลุมข้อที่ 3 ถึง ข้อที่ 6 บุคลากรคิดถึงมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรและคำนึงถึงการให้คุณค่าในความพยายามในการทำงานของ

เขา ซึ่งการสนับสนุนจากผู้บริหารถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในลำดับขั้นที่ 1 และลำดับขั้นที่ 2 จากนั้นมุมมองของบุคลากรเริ่มกว้างขึ้นและพวกเขาประเมินความเชื่อมโยงต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรของเขา ในลำดับขั้นที่ 3 ซึ่งครอบคลุมข้อที่ 7 ถึง ข้อที่ 10 บุคลากรจะถามตนเองว่า ฉันเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่หรือไม่ จากนั้นในลำดับขั้นที่ 4 ซึ่งครอบคลุมข้อที่ 11 และ ข้อที่ 12 บุคลากรจะต้องการสร้างพัฒนาการเรียนรู้ เติบโต คิดค้นสิ่งใหม่ และนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้

2.1.3 ประโยชน์ที่ได้รับเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์กร

จากการที่ Gallup (O'Boyle & Harter, 2013) นำงานวิจัย 263 เรื่อง ที่ครอบคลุม 192 องค์กร 49 อุตสาหกรรม ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันของบุคลากรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (2) ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 (3) ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 (4) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) (5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 (6) การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 (7) การขาดงานลดลงร้อยละ 37 (8) ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ (9) การเสียหายของสินค้าลดลงร้อยละ 41 ดังแผนภาพที่ 3

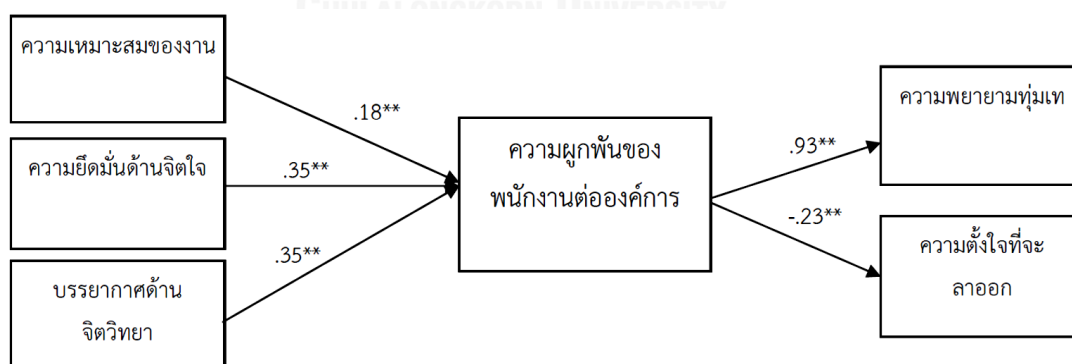
แผนภาพที่ 3 ผลของความผูกพันของบุคลากรต่อผลการดำเนินงาน



ที่มา: O'Boyle, E., & Harter, J. (2013). State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide: Gallup Inc: Washington, DC. pp. 22.

จากการศึกษาของศรีธัญญา แสงลี้มสุวรรณ (2556) เรื่องการพัฒนารูปแบบความผูกพันของบุคลากรต่องานของบุคลากรในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่า ความผูกพันต่องานของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพยายามทุ่มเท และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา โดยผ่านตัวแปรความผูกพันของบุคลากรต่องาน แสดงว่า ความพยายามทุ่มเทของบุคลากรเกิดขึ้นโดยตรงจากความผูกพันของบุคลากรที่มีต่องาน ส่วนความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กร และบรรยากาศด้านจิตวิทยา จะส่งผลทางอ้อมต่อความพยายามทุ่มเทของบุคลากรโดยมีทิศทางเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกัน ด้านความตั้งใจที่จะลาออก พบว่า ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงลบจากความผูกพันของบุคลากรต่องาน แสดงว่า ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่องานสูง ความตั้งใจที่จะลาออกก็จะต่ำ หรือในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีความผูกพันต่องานต่ำ ความตั้งใจที่จะลาออกก็จะสูงขึ้น นอกจากนี้ ความตั้งใจที่จะลาออกยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบจากความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจ และบรรยากาศด้านจิตวิทยา โดยผ่านตัวแปรความผูกพันของบุคลากรต่องาน แสดงว่า การเปลี่ยนแปลงในตัวแปรความเหมาะสมของงาน ความยึดมั่นด้านจิตใจต่อองค์กร และบรรยากาศด้านจิตวิทยาจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรความตั้งใจที่จะลาออกในทิศทางตรงกันข้ามด้วยเช่นกัน ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความผูกพันของบุคลากรต่องาน ที่ปฏิบัติงานกับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย



** $p < .01$

$R^2 = .78$

ที่มา: ศรีธัญญา แสงลี้มสุวรรณ. (2556). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(2), หน้า 87.

2.1.4 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร

วิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร (O'Boyle & Harter, 2013) ดังต่อไปนี้

- 1.) นำเรื่องความผูกพันต่อองค์กรให้ปรากฏอยู่ในงานเสมอ (Bring engagement into the company's everyday language.)
- 2.) ใช้แบบสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน (Use the right employee engagement survey.)
- 3.) เน้นการสร้างการผูกพันทั้งระดับผู้บริหารและบุคลากร (Focus on engagement at the enterprise and local levels.)
- 4.) คัดเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม (Select the right managers.)
- 5.) ฝึกฝนผู้บริหารนั้นให้มีความรับผิดชอบในการสร้างความผูกพันของบุคลากร (Coach the managers and hold them accountable for their employees' engagement.)
- 6.) กำหนดเป้าหมายของความผูกพันที่เป็นจริงในทุกมิติ (Define engagement goals in realistic, everyday terms.)
- 7.) ค้นหาวิถีทางที่รู้ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร (Find ways to meet employees where they are.)

นอกจากนี้ การวางตำแหน่งบุคลากรและผู้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานก็เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร แต่การวางตำแหน่งคนให้เหมาะกับงานก็ยังไม่เพียงพอ องค์กรจะต้องลงทุนพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด เพราะฉะนั้น สิ่งที่ต้องการจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จ คือ เลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Select the right people) พัฒนาบุคลากรตามความสามารถของแต่ละบุคคล (Develop employees' strength) และเสริมสร้างสวัสดิภาพของบุคลากร (Enhance employees' well-being)

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของครู

เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่า การจะทำให้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี ต้องทำให้นักเรียนผูกพันอย่างลึกซึ้งกับการเรียนรู้ ซึ่งการที่จะทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียนรู้ได้ ครูจะต้องมีความผูกพันกับงานที่ทำก่อน แม้ว่าหลักสูตรและเทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยให้นักเรียนผูกพันกับการเรียนรู้ แต่ครูจะต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และครูที่มีความผูกพันอย่างกระตือรือร้นจะทำให้ให้นักเรียนผูกพันกับการเรียนได้ดีที่สุด (Beirsto, 2012) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของครู มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

ครูที่มีความผูกพันต่องาน หมายถึง ครูที่มีความรับผิดชอบและความกระตือรือร้น (Rutter and Jacobson, 1986) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้โรงเรียนระดับมัธยมประสบความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี (Basikin, 2007) ครูที่มีความผูกพันต่องานสูงจะตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น (McLaughlin & Pfeifer, 1988) และเราจะสามารถเห็นการตระหนักถึงนั้นได้ในช่วงการสอนในห้องเรียนของเขา (Rutter and Jacobson, 1986) ครูที่มีความผูกพันต่องานจะค้นหาแผนการสอนใหม่ ๆ และปรับใช้ในการสอน (Marzano, 2003) ปรับเปลี่ยนการสอนให้เหมาะกับนักเรียน (Cotton, Dollard, & De Jonge, 2002) มีความคาดหวังจากเด็กนักเรียนสูง (Boaler, 2004) รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Cotton et al., 2002) ดูแลความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียน (Marzano, 2003) มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน (Thomas, 2012)

2.2.2 การวัดระดับความผูกพันต่องานและองค์การของครู

1.) Maslach burnout inventory educational survey (MBI-ES)

Maslach และคณะ ได้พัฒนาแบบทดสอบ Maslach Burnout Inventory (MBI) เพื่อประเมิน ความถี่ของความรู้สึกที่เกิดขึ้นในสามองค์ประกอบของภาวะเหนื่อยหน่าย คือ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ การตีตัวออกห่าง และการลดทอนความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ ประกอบด้วยข้อคำถาม 25 ข้อ แต่ละข้อมีคะแนน 7 ระดับโดยระดับ 0 หมายถึง “ไม่มีเลย” และระดับ 7 หมายถึง “ทุกวัน” ในเวลาต่อมา Maslach และคณะ ปรับปรุง MBI อีกครั้งเป็นฉบับที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน เหลือข้อคำถาม 22 ข้อ จำแนกเป็นแต่ละด้านดังนี้

- (1) ความอ่อนล้าทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ ซึ่งประเมินความรู้สึกเหน็ดเหนื่อยหรือเหนื่อยล้าด้านอารมณ์ที่เกิดจากการทำงาน
- (2) การตีตัวออกห่าง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ประเมินการตอบสนองของบุคคลที่มีลักษณะไร้ความรู้สึกหรือเมินเฉยต่อผู้รับบริการ

การแปลผลหากผลที่ได้จากสององค์ประกอบแรกยังมีคะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยเท่าไร แสดงว่าบุคคลนั้นมีภาวะหมดไฟยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย

- (3) ผลสำเร็จในการทำงานของบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ซึ่งประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสมรรถนะและผลสำเร็จในงานที่เขาให้บริการหรือปฏิบัติต่อผู้อื่น คะแนนองค์ประกอบนี้มีทิศทางตรงกันข้ามกับสององค์ประกอบแรก คือ ยิ่งมีระดับคะแนนต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยเท่าไร แสดงว่า ผู้ตอบมีภาวะหมดไฟในระดับยิ่งสูงขึ้น การคิดคะแนนให้แยกเป็นแต่ละองค์ประกอบ ห้ามนำคะแนนที่ได้จากทุกองค์ประกอบมาคิดรวมกันเป็นคะแนนทั้งหมดหรือค่าคะแนนเดียว ดังนั้น ผู้ตอบแบบทดสอบ MBI แต่ละรายจะมีค่าคะแนนจำแนกเป็น 3 ด้าน ในกรณีที่ต้องการนำค่าคะแนนไปเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ตอบแบบทดสอบเป็นรายบุคคล สามารถคิดการแบ่งช่วงค่าคะแนนเป็นระดับต่ำ กลาง สูง โดยเทียบกับค่าคะแนนจุดตัดที่มีอยู่ในใบเทียบคะแนน

เนื่องจาก MBI ได้รับการทดสอบด้านคุณสมบัติของการวัดทางจิตวิทยาว่ามีความเชื่อถือได้ (Reliability) มีค่าสัมพันธสูงด้านความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) สามารถใช้ง่าย เพราะใช้เวลาในการทำแบบทดสอบเพียง 10 ถึง 15 นาที จึงทำให้เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมรับกันอย่างแพร่หลาย

นอกจากนี้ Cordes and Dougherty (1993) ได้อภิปรายผลการวิจัยหลายเรื่องที่ทดสอบค่าความตรงด้าน Convergent และค่าอำนาจจำแนก (Discriminate) โดยเปรียบเทียบผลที่กลุ่มตัวอย่างประเมินตนเองกับคะแนนที่ผู้ใกล้ชิดประเมินพบที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนวิธีการทดสอบ Maslach และคณะ ได้กำหนดเงื่อนไขและคุณลักษณะสำคัญ ๆ ไว้ ดังนี้

- (1) การประเมินอาจทำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ แต่ต้องแน่ใจว่าผู้รับการประเมินมีความเป็นส่วนตัวที่จะตอบข้อคำถามด้วยตนเอง
- (2) การรักษาความลับของผู้รับการทดสอบ เนื่องด้วยความละเอียดอ่อนของข้อคำถามบางข้อ ผู้รับการทดสอบต้องรู้สึกเป็นอิสระและสบายใจที่จะแสดงความรู้สึกที่เขามีอยู่ออกมาได้เต็มที่ ดังนั้นควรจัดการทดสอบแบบที่เป็นอุทมคติ ผู้รับการทดสอบควรให้เป็นแบบนิรนาม แต่ถ้าไม่สามารถดำเนินการเช่นนั้นได้เนื่องจากมีความจำเป็นต้องระบุตัวผู้รับ การทดสอบ เช่น การวิจัยระยะยาว ก็ควรทำเป็นรหัสหรือเครื่องหมายแทนการเปิดเผยตัวบุคคลที่แท้จริงของผู้รับการทดสอบ
- (3) หลีกเลี่ยงความคุ้นชินกับภาวะหมดไฟ เพื่อลดผลกระทบที่มาจากความเชื่อหรือความคาดหวังส่วนบุคคล ผู้รับการทดสอบต้องไม่รู้ตัวมาก่อนว่า MBI เป็นแบบวัดภาวะหมดไฟ ดังนั้น ผู้ทดสอบควร

ชี้แจงว่า ค่าคะแนนที่ได้เป็นการสำรวจทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับงานที่ทำ และไม่ควรเชื่อมโยงให้รู้ตัวว่ากำลังถูกประเมินเกี่ยวกับภาวะหมดไฟ

(4) ผู้จัดหรือผู้รับผิดชอบการทดสอบไม่ควรเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการทดสอบ เพราะอาจส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายตอบตามความจริงน้อยลง

ต่อมา Maslach และคณะสนใจใช้ MBI เพื่อวิจัยในวิชาชีพครูจึงพัฒนาแบบทดสอบ Maslach burnout inventory-educators survey(MBI-ES) ขึ้น มีข้อคำถาม 22 ข้อ ประกอบด้วย ความอ่อนล้าทางอารมณ์ 9 ข้อ การตีตัวออกห่าง 5 ข้อ และการลดทอนความสำเร็จในงานรับผิดชอบ 8 ข้อประเด็นการปรับเปลี่ยนที่เด่นชัดคือเปลี่ยนคำว่าผู้รับบริการมาเป็น “นักเรียน” แต่ยังรักษาความตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบทดสอบไว้

2.) Engaged teacher scale (ETS)

จากการศึกษาของ Klassen และคณะ (Klassen, Yerdelen, & Durksen, 2013) เรื่องการวัดความผูกพันต่องานของครู: การพัฒนาแบบวัดความผูกพันต่องานของครู (Engaged teacher scale: ETS) Klassen และคณะ พบว่าได้จัดทำแบบวัดความผูกพันต่องานของครู ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความผูกพันทางสติปัญญา ความคิด 2) ความผูกพันทางอารมณ์ 3) ความผูกพันทางสังคม:นักเรียน และ 4 ความผูกพันทางสังคม:เพื่อนร่วมงาน แต่ละปัจจัยประกอบด้วยรายการย่อย ปัจจัยละ 4 รายการ รวมเป็น 16 รายการ ซึ่งแบบวัดความผูกพันต่องานของครูที่จัดทำขึ้นมีความสัมพันธ์กับแบบวัดความผูกพันต่องานของบุคลากร UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ความผูกพันทางสติปัญญา ความคิด (Cognitive engagement)

- (1.1) ฉันพยายามทำการสอนอย่างดีที่สุด
- (1.2) ขณะสอน ฉันทุ่มเทสุดกำลังในงานของฉัน
- (1.3) ขณะสอน ฉันตั้งใจอย่างมากในงานของฉัน
- (1.4) ขณะสอน ฉันทำงานอย่างจริงจัง

(2) ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional engagement)


- (2.1) ฉันตื่นเต้นกับการสอน
- (2.2) ฉันรู้สึกมีความสุขขณะทำการสอน
- (2.3) ฉันรักการสอน
- (2.4) ฉันพบว่าการสอนช่างสนุก

(3) ความผูกพันทางสังคม: นักเรียน (Social engagement: Students)

- (3.1) ในห้องเรียน ฉันทำให้นักเรียนของฉันรู้สึกอบอุ่น

- (3.2) ในห้องเรียน ฉันตระหนักถึงความรู้สึกของนักเรียนของฉัน
- (3.3) ในห้องเรียน ฉันห่วงใยถึงปัญหาของนักเรียนของฉัน
- (3.4) ในห้องเรียน ฉันเห็นอกเห็นใจนักเรียนของฉัน
- (4) ความผูกพันทางสังคม: เพื่อนร่วมงาน (Social engagement: Colleagues)
- (4.1) ที่โรงเรียน ฉันรู้จักกับเพื่อนร่วมงานอย่างดี
- (4.2) ที่โรงเรียน ฉันให้คำมั่นว่าจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
- (4.3) ที่โรงเรียน ฉันให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- (4.4) ที่โรงเรียน ฉันห่วงใยกับปัญหาของเพื่อนร่วมงาน

แผนภาพที่ 5 Standardized parameter estimates for the first order factor solution for the ETS



Item	Content	Factor	λ
4	I try my hardest to perform well while teaching	CE	.72
8	While teaching, I really “throw” myself into my work	CE	.80
11	While teaching I pay a lot of attention to my work	CE	.75
15	While teaching, I work with intensity	CE	.74
2	I am excited about teaching	EE	.78
5	I feel happy while teaching	EE	.75
10	I love teaching	EE	.85
13	I find teaching fun	EE	.80
3	In class, I show warmth to my students	SES	.71
6	In class, I am aware of my students’ feelings	SES	.69
14	In class, I care about the problems of my students	SES	.74
16	In class, I am empathetic towards my students	SES	.81
1	At school, I connect well with my colleagues	SEC	.66
7	At school, I am committed to helping my colleagues	SEC	.68
9	At school, I value the relationships I build with my colleagues	SEC	.85
12	At school, I care about the problems of my colleagues	SEC	.66

Note. CE = cognitive engagement, EE = emotional engagement, SES= social engagement: students, SEC = social engagement: students.

All coefficients were significant, $p < .05$.

ที่มา: Klassen, R. M., Yerdelen, S., & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: development of the engaged teachers scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 1(2). Pp. 41.

2.2.3 ประโยชน์ที่ได้รับเมื่อครูมีความผูกพัน

อุษณีย์ รองพินิจ (2555) พบว่า ตัวแปรการยึดมั่นผูกพันมีอิทธิพลทางตรงต่อระดับการคงอยู่ในงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายถึง ครูที่มีความยึดมั่นผูกพันกับงานจะคงอยู่ในงานนานมากกว่าครูที่ไม่มีความยึดมั่นผูกพันกับงาน

โสภณ ม่วงทอง (2555) พบว่า ปัจจัยความผูกพันของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นลำดับที่ 6 รองจาก ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ ปัจจัยการสื่อสาร โดยประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและ ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกโรงเรียน และสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้

Cornell Thomas (2012) ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง A Call for Engaged Leadership ว่า เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์กร ครูจะรู้จักและมองเห็นคุณค่าในนักเรียนแต่ละคน รวมถึง สามารถสนับสนุนให้นักเรียนแต่ละคนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนให้กับเพื่อนนักเรียน และสร้างประโยชน์ต่อโรงเรียน ครูจะสามารถค้นหาวิถีทางที่จะทำให้ นักเรียนเรียนรู้ในแบบของ ตนเองโดยเชื่อมต่อกับประสบการณ์และความรู้ที่นักเรียนมีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลให้นักเรียนนอกจากจะ ประสบความสำเร็จในห้องเรียนแล้ว ยังมีความสามารถในการเข้าใจถึงความรับผิดชอบและการอุทิศ ตนที่แท้จริง ทำให้เด็กมีความสุขกับทั้งการงานและชีวิตส่วนตัว เนื่องจากเขารู้วิธีการที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จที่เขาต้องการ และมีภูมิคุ้มกันในการดำเนินชีวิต ครูจะมีการเตรียมการสอนก่อนการเข้า สอนมากขึ้น มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น การขาดงานลดลง มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น

Bruce Beairsto (2012) เขียนในเว็บไซต์ Canadian Education Association ว่า เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าการจะทำให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี ต้องทำให้นักเรียนผูกพัน อย่างลึกซึ้งกับการเรียนรู้ ซึ่งการที่จะทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียนรู้ได้ ครูจะต้องมีความ ผูกพันกับงานที่ทำก่อน แม้ว่าหลักสูตรและเทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยให้นักเรียนผูกพันกับการเรียนรู้ แต่ ครูจะต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และครูที่มีความผูกพันอย่างกระตือรือร้นจะทำให้นักเรียนผูกพัน กับ การเรียนได้ดีที่สุด

จากการทบทวนเอกสารทางวิชาการดังกล่าว ประมวลได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับเมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์กร ได้แก่ มีการเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนมากขึ้น มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น อัตราการขาดงานลดลง อัตราการคงอยู่ในงานนานขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

2.2.4 แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของครู

มีการศึกษาวิจัยถึงแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของครูในประเทศไทย ดังนี้

นทียา สุพิพัฒน์ และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2555) ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร รายงานถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยสูงสุด คือ ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับ หน้าที่ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยรองลงมา คือ ความมั่นคง นโยบายการบริหาร สวัสดิการ/รายได้ และการบังคับบัญชา

สุรัศม์ รัมมณีย์ และ สุวัฒน์ เงินฉ่ำ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายงานผลการวิจัยว่า ยุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพครู มี 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานสนับสนุน มีรายละเอียด ดังนี้

(1.1) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

(1.1.1) ให้การคุ้มครอง พิทักษ์สิทธิของครู

(1.1.2) ให้การยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับครูที่ทำประโยชน์แก่วงการศึกษาด้วยวิธีการประเมินผลงานที่สะท้อนมาจากความเห็นของภาคประชาสังคม

(1.1.3) ให้การช่วยเหลือครูที่ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ ด้วยการเข้าถึงอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

(1.2) สถาบันทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อวิชาชีพครู

(1.2.1) กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดให้วิชาชีพครูเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง

(1.2.2) จัดตั้งประชาคม ยกย่อง สนับสนุนให้มีการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อเป็นศูนย์ประสานงานบริการด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

- (1.2.3) ให้สถาบันที่จัดหลักสูตรพัฒนาครูเน้นหลักสูตรที่พัฒนาจิตวิญญาณความเป็นครูมากกว่าวัดความสำเร็จในวิชาชีพ
- (2) ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตครู มีรายละเอียด ดังนี้
- (2.1) คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
- (2.1.1) กำหนดนโยบายและวางระเบียบข้อบังคับให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- (2.1.2) จัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายความสำเร็จที่ครูต้องเข้าร่วมปฏิบัติในการสร้างจิตสำนึกความผูกพันต่อวิชาชีพครู
- (2.1.3) จัดให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการบริหารอัตรากำลังครูเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- (2.2) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
- (2.2.1) ส่งเสริมให้มีการจัดทำหลักเกณฑ์การยกย่อง เชิดชูเกียรติข้าราชการครูที่เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู
- (2.2.2) ให้ความเห็นชอบการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านกระบวนการกลั่นกรองด้วยหลักการความยุติธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้
- (2.2.3) ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ศักยภาพของครูที่สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพครูให้ปรากฏต่อสังคม
- (2.3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (2.3.1) กำหนดนโยบายเพื่อผลักดันให้มีพระราชบัญญัติเงินวิทยฐานะและการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ให้กับครู
- (2.3.2) ส่งเสริมการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพครู เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมและทั่วถึง
- (2.3.3) จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะตามกรอบวิชาชีพครูสำหรับครูใหม่เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมและต่อเนื่องก่อนบรรจุเป็นข้าราชการครู
- (3) ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบังคับบัญชา มีรายละเอียด ดังนี้
- (3.1) สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการผลิตครู
- (3.1.1) จัดกิจกรรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการปลูกฝังเจตคติที่ดีมีจิตวิญญาณ และเห็นคุณค่าศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพครูว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง

- (3.1.2) จัดหลักสูตรการอบรมพัฒนาองค์ความรู้ให้ครูสามารถนำไปใช้เปลี่ยนแปลงสถานภาพตำแหน่งให้สูงขึ้น
- (3.1.3) กำหนดมาตรฐานด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้ที่จะเข้าศึกษาในสาขาวิชาชีพครูให้มีมาตรฐานเดียวกันทุกสถาบัน
- (3.2) ครูสภา
- (3.2.1) กำหนดหลักสูตรวิชาชีพครูและกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ครูมีความรู้และความมั่นใจในวิชาชีพครู และใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันในการผลิตครู
- (3.2.2) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อรับรองกระบวนการการสร้างความรู้ความผูกพันต่อวิชาชีพของครูอย่างเป็นรูปธรรม
- (3.2.3) จัดเวทีให้ครูได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนา และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และมีน้ำใจ ยกย่องเชิดชูเพื่อนครูที่ประสบความสำเร็จหรือมีผลงานเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดี
- (4) ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้
- (4.1) ผู้บริหาร
- (4.1.1) จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาศักยภาพทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะ เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น
- (4.1.2) ให้การยกย่องความดีความชอบให้ครูเมื่อทำงานสำเร็จและได้รับการยกย่องชมเชยจากชุมชน
- (4.1.3) ร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา
- (4.2) เพื่อนครู
- (4.2.1) ให้เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของตนที่เป็นบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย
- (4.2.2) มีอิสระในการตัดสินใจ เลือกรูปแบบปฏิบัติอย่างหลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน
- (4.2.3) ร่วมมือกันหาวิธีสอนแบบต่างๆ เพื่อจูงใจนักเรียนให้สนใจที่จะเรียนรู้ เกิดความรู้สึกล้าหาญทางปัญญา
- (4.3) นักเรียน
- (4.3.1) มีความประพฤติเหมาะสมกับการเป็นศิษย์ และหลีกเลี่ยงการกระทำใด อันเป็นการสร้างความเสื่อมเสียต่อตนเอง และเกียรติยศศักดิ์ศรีของครู

- (4.3.2) มีความกระตือรือร้นในการค้นหาความรู้ด้วยตนเองโดยมองผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก และการสร้างความหมายจากสิ่งที่เรียน
- (4.3.3) ปฏิบัติตนร่วมกิจกรรมโอกาสต่างๆที่เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครู
- (4.4) พ่อแม่ผู้ปกครอง
 - (4.4.1) สนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพและสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครอง
 - (4.4.2) ร่วมมือกับผู้บริหารและครูบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม
 - (4.4.3) จัดตั้งเครือข่ายสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองเพื่อพิทักษ์ปกป้องและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของครู
- (4.5) ชุมชน
 - (4.5.1) สนับสนุนผู้มีความรู้และประสบการณ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนให้เป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ครูและนักเรียน
 - (4.5.2) สนับสนุนให้หน่วยงานและสถาบันในชุมชนให้การสนับสนุนด้านโอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน
 - (4.5.3) จัดตั้งองค์กรชุมชน ประกาศเกียรติคุณครูที่มีผลงานดีเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ทักษ์ชัย เพชรเกรี และคณะ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ให้สอดคล้องกับ หลักการการดำรงรักษาบุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความยุติธรรม การกระจายอำนาจทางการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม รายงานผลการวิจัยว่า อันดับความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อันดับที่ 1 ความพอใจในหน้าที่การงาน อันดับที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร อันดับที่ 3 เงินเดือน อันดับที่ 4 สถานภาพของครู อันดับที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างครู อันดับที่ 6 ภาวะกดดันทางสังคม อันดับที่ 7 ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา อันดับที่ 8 อาคารสถานที่และการบริการ อันดับที่ 9 หลักสูตร และอันดับที่ 10 ปริมาณการสอน

จากการทบทวน แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรครูข้างต้น ผู้วิจัยประมวลได้ว่า แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรครูในโรงเรียน ได้แก่ สถานศึกษาต้องมีความมั่นคง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นโยบายการบริหารและสวัสดิการ/รายได้มีความยุติธรรม เท่าเทียม ต้องจัดวางบุคลากรให้ตรงกับความถนัดและความสามารถ จัดให้มีการยกย่องความดีความชอบเมื่อครูทำงานสำเร็จ หรือจัดให้มีการยกย่องชมเชยระดับชุมชน มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาศักยภาพทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะเพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา และร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของสถานศึกษา



2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

2.3.1 นิยาม ความหมายภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

นิยาม ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน เมื่อศึกษางานเขียนของผู้ปฏิบัติ หน่วยงาน และนักวิจัยทางการศึกษา ได้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

Marco Tavanti (2007) ผู้เขียนบทความเรื่อง Engaged 32incientian leadership: the values and competencies that inspire leaders to serve in the footsteps of st.

32incientian de paul ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันว่า คือความสามารถในการอ่านความต้องการจำเป็นในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในทุก ๆ วัน และความรู้จักจุดแข็งในภาวะผู้นำของตน

Clint Swindall (2007) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Engaged leadership ให้นิยามของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันว่า คือความสามารถในการมีภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) โดยสร้างให้บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทและรับรู้ถึงความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ในภาพรวมและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) โดยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรต้องการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลประสบความสำเร็จ และมีภาวะผู้นำในการจัดองค์กร (Organizational leadership) โดยจัดให้บุคลากรอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม และทำให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความสามารถในการมีภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้าน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันนั้นจะต้องปฏิบัติตามคุณลักษณะหลัก (Character core) ที่ผู้นำพึงมีด้วย

Dr.Neil Wooding (2008) ผู้เขียนบทความเรื่อง Engaged leadership – The new public service managerialism ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันว่าเป็นผู้ที่เปิดกว้าง รู้จักบุคลากรอย่างถ่องแท้และสามารถดึงศักยภาพของพวกเขาแต่ละคนมาใช้ในการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

Cornell Thomas (2012) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง A Call for Engaged Leadership ซึ่งเป็นการนำเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันมาใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา อธิบายถึงพื้นฐานแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันว่าเป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าผู้ถือผลประโยชน์ร่วมหรือบุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญและสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าอันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันจะสร้างแรงบันดาลใจให้คนต้องการมีส่วนร่วม กระตุ้นให้ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมมีความสัมพันธ์ที่มีความหมายต่อกัน และกระตือรือร้นกับความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นจากปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการสื่อสารระหว่างกัน และรับฟังอย่าง

ตั้งใจในทุกความคิดเห็น ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของทุกปัจเจกบุคคล

Larry Trowel (2012) หนึ่งในคณะกรรมการของ National contract management association ในประเทศสหรัฐอเมริกา องค์การที่จัดทำหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันนั้นเป็นยิ่งกว่าผู้ควบคุมดูแลหรือผู้จัดการ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันคือผู้นำที่ให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่างานกำลังเป็นไปตามที่วิสัยทัศน์ขององค์การกำหนดไว้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันจะไม่กลัวการถูกรบกวนโดยลูกน้อง ไม่เสแสร้งโดยการอ้างว่าจะเว้นช่องว่างให้กับลูกน้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่แท้จริงแล้วไม่ยอมเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของบุคลากร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันจะรู้ถึงความสำคัญของการตัดสินใจและรู้ถึงผลเสียของการไม่ตัดสินใจหรือความไม่สามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันจะแสดงให้เห็นถึงความสนใจและความกระตือรือร้นในพันธกิจขององค์การและไม่ยอมรับผลการทำงานที่ไม่ดี รู้วิธีที่จะบรรลุพันธกิจโดยยอมรับและทบทวนดัชนีชี้วัดผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีความสำคัญ ยอมรับคำวิจารณ์จากลูกค้าและแก้ไข และมองหาโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถของทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนนิยาม ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ดังกล่าวข้างต้น ประมวลได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างให้บุคลากรแต่ละบุคคลมีความผูกพันกับงานและองค์การทั้งทางความคิด ทางอารมณ์ และทางการกระทำ รวมถึงสามารถดึงศักยภาพของพวกเขาแต่ละคนมาใช้ในการทำงานร่วมกันในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.3.2 แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน จาก Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012), และ McMullen (2013) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

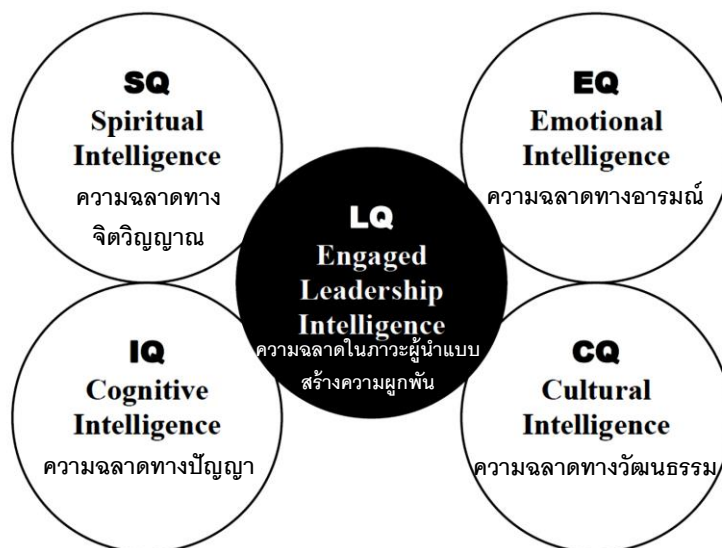
1.) การศึกษาของ Marco Tavanti (2007) เรื่องภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพัน Engaged vincentian leadership: the values and competencies that inspire leaders to serve in the footsteps of st. vincent de paul เป็นการนำเสนอค่านิยมพื้นฐานและขีดความสามารถของภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพัน โดยเก็บข้อมูลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยเดอพอล (DePaul university) จำนวน 62 คน และจากแบบประเมินภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนของโครงการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอีกจำนวน 883 คน

เป็นระยะเวลา 4 ปี โดยสาเหตุที่ทำการศึกษารื่องความผูกพันและเลือกที่จะทำการเก็บข้อมูลจากในมหาวิทยาลัยเดอพลเนื่องจาก เรื่องของความผูกพันเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากผู้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและระดับอุดมศึกษา ซึ่งนอกจากบริษัทต่าง ๆ จะต้องการให้บุคลากรในองค์กรของตนมีความผูกพัน มหาวิทยาลัยเองก็ต้องการให้นักเรียน บุคลากร และอาจารย์ ผูกพันกับงานและองค์กร เพื่อให้เกิดความคงอยู่ในงานและเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนที่สูงที่สุด งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีความผูกพันกับงานจะทำงานได้ดีกว่า มีความสุขมากกว่า และมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า ผู้นำที่มีความผูกพันกับงานจะมีผลผลิตที่มากกว่า สร้างคุณภาพและคงอยู่ในงานนานกว่า รวมถึงยังแสดงความภาคภูมิใจในงานและพันธกิจขององค์กร และแบ่งปันความภูมิใจร่วมกับผู้อื่นได้ เนื่องจาก มหาวิทยาลัยเดอพลได้รับการจัดลำดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยพริ้นซ์ตันรีวิว (The 34incientia review) ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสุขที่สุดในประเทศ เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานผ่านการปฏิบัติงานเพื่อพันธกิจขององค์กร Tavanti จึงทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพันนี้ขึ้น และได้ระบุค่านิยมและขีดความสามารถของผู้นำที่สร้างความผูกพันไว้ ดังนี้

ค่านิยมของผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพัน (The values of engaged vincientian leaders) ในการสร้างชุมชน ได้แก่

- (1) วางแผนให้ใหญ่: ผู้นำที่สร้างความผูกพันมองภาพใหญ่ และนึกถึงความสำคัญของการมองแบบระยะยาว สนใจในความคิดเชิงนวัตกรรม
- (2) ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการเป็นสิ่งแรก: การให้ลำดับความสำคัญ เรียงจาก คน ความสัมพันธ์ และกระบวนการ มหาวิทยาลัยเดอพลมีแนวคิดเรื่องของการเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งหมายถึงการให้คนและกระบวนการเป็นสิ่งแรก สมมติฐานก็คือ เมื่อความสัมพันธ์ดีและคนรู้สึกได้มีส่วนร่วม จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ การให้ลำดับความสำคัญยังรวมถึงการทำให้มั่นใจว่ามีการจัดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ให้การสนับสนุนที่จะเป็นผู้นำให้คนและความคิดริเริ่มนั้นเติบโตและถูกปรับใช้อย่างเหมาะสม
- (3) สถาบันที่ยั่งยืน: การนำโครงการที่เกิดจากความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคลมาปรับใช้สำหรับสถาบัน และการทำให้ยั่งยืนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสร้างให้เกิดชุมชนแห่งภาวะผู้นำ
- (4) คำนี้ถึงคนจน: แม้ว่าผู้นำวินเซนต์เทียนจะมีส่วนร่วมในการบริการคนจนทั้งทางตรงและทางอ้อม ภาวะผู้นำยังเป็นสิ่งจำเป็นสิ่งแรกที่ต้องนำมาใช้และเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับการบริการ การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผนจะต้องสำเร็จด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและอุทิศให้กับการบริการคนจน การคำนึงถึงความยุติธรรมในสังคม การทำงานเพื่อกำจัดความยากจนและให้อำนาจผ่านการศึกษา ค่านิยมของผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพันทั้ง 4 ข้อข้างต้น สามารถอธิบายในแบบของความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ดังแผนภาพที่ 6 ดังนี้

แผนภาพที่ 6 ค่านิยมของผู้นำวินเซนต์เทียนในการสร้างความผูกพัน



ที่มา: Tavanti, M. (2007). Engaged Vincentian Leadership: The values and competencies that inspire leaders to serve in the footsteps of St. Vincent de Paul. *Journal of College and Character*, 8(1). Pp. 9.

(1) ความฉลาดในภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership intelligence) ซึ่งประกอบด้วย

- (1.1) ความสามารถในการจัดการ (Management ability)
- (1.2) ความสามารถในการสั่งการ (Instructional strengths)
- (1.3) แผนงานที่ยั่งยืน (Program sustainability)

(2) ความฉลาดทางปัญญา (Cognitive intelligence) ซึ่งประกอบด้วย

- (2.1) ความฉลาดในการอ่านสถานการณ์ (Intellectual capacity to read situation)
- (2.2) การปรับและตอบรับอย่างเพียงพอ (Adapt and response adequately)

(3) ความฉลาดทางจิตวิญญาณ (Spiritual intelligence) ซึ่งประกอบด้วย

- (3.1) ความเห็นใจ (Compassion)
- (3.2) ความหลงใหลส่วนบุคคล (Personal passion)
- (3.3) ความเห็นใจในคนจน (Compassion for the poor)

(4) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ซึ่งประกอบด้วย

- (4.1) ความเป็นตัวของตัวเอง (Personalism)
- (4.2) การให้ความสนใจกับแต่ละบุคคล (Attention to individual)

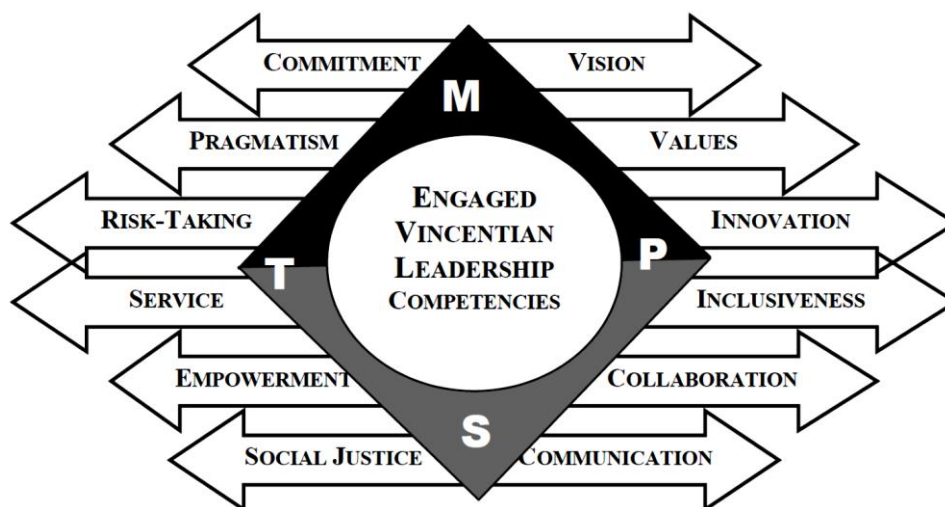
- (4.3) ความฉลาดในอารมณ์และสังคม (Emotional and social intelligence)
- (5) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence) ซึ่งประกอบด้วย
 - (5.1) การบริการที่มีประสิทธิภาพ (Service effectiveness)
 - (5.2) ความสามารถระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural competency)
 - (5.3) การให้อำนาจอย่างแท้จริง (Empowerment)
 - (5.4) การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Systemic change)

รูปแบบของภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนแบบสร้างความผูกพัน Engaged 36incientian leadership แสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน ขีดความสามารถที่ถูกระบุขึ้นตามภาพเป็นแรงขับเคลื่อนในความเชื่อแบบภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนแบบสร้างความผูกพันในด้านพันธกิจ (Mission(M)), คน (People(P)), งาน (Task(T)), และ การบริการ (Service(S)) ตามแผนภาพที่ 7 ดังมีรายละเอียดดังนี้

- (1) ขีดความสามารถด้านวิสัยทัศน์ (Vision competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่ชัดเจน ตัดสินใจด้วยพื้นฐานจากพันธกิจที่เข้มแข็ง และสื่อสารทิศทางสำหรับอนาคตขององค์กร
- (2) ขีดความสามารถด้านค่านิยมร่วม (Values competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนมีการกำหนดค่านิยมร่วม พวกเขาจะยึดตามมาตรฐานคุณธรรม มองหาแรงบันดาลใจจากจิตวิญญาณ และถูกขับเคลื่อนโดยค่านิยมแห่งความจริงใจและความซื่อสัตย์
- (3) ขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนยึดนวัตกรรม พวกเขาเสนอมุมมองและความคิดใหม่และยินดีกับการเปลี่ยนแปลงจากคนอื่น พวกเขายังมองไปยังนอกองค์กรเพื่อค้นหาแนวคิดใหม่และโอกาสสำหรับการปรับปรุงพัฒนา
- (4) ขีดความสามารถด้านความรับผิดชอบ (Commitment competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนมีความยึดมั่น ผู้นำจะอยู่กับงานจนกว่าจะประสบความสำเร็จและนำให้คนอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน
- (5) ขีดความสามารถด้านปฏิบัตินิยม (Pragmatism competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนมีการปฏิบัตินิยม พวกเขาจะสื่อสารแนวความคิดใหม่และแผนการอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินบนพื้นฐานของความจริงและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง
- (6) ขีดความสามารถด้านการยอมรับความเสี่ยง (Risk-taking competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง ผู้นำเหล่านี้เห็นว่าความขัดแย้งคือโอกาสที่จะเติบโต ต้อนรับนวัตกรรมแม้ว่าอาจจะเกิดความเสี่ยง และเปิดรับการวิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น

- (7) ขีดความสามารถด้านการเข้าถึงผู้อื่นอย่างครอบคลุม (Inclusiveness competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียน เป็นผู้ทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม พวกเขาปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติ พวกเขาต้อนรับผู้อื่นที่มาหาเขาด้วยปัญหาเพราะเขายอมรับความคิดเห็นและความเป็นตัวตนของแต่ละคน
- (8) ขีดความสามารถด้านการสร้างความร่วมมือ (Collaboration competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนเป็นผู้ให้ความร่วมมือ พวกเขาสร้างการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกัน แจกจ่ายความรับผิดชอบภายในกลุ่ม และสื่อสารความกระตือรือร้นและความมั่นใจเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม
- (9) ขีดความสามารถด้านการสื่อสาร (Communication competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนเป็นนักสื่อสาร พวกเขาสื่อสารถึงความคาดหวังที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นคนและเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในทุกระดับขององค์กร
- (10) ขีดความสามารถด้านการบริการ (Service Competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนเป็นผู้ที่ยึดมั่นในการบริการ พวกเขาบันทึใจผู้อื่นด้วยเป็นแบบอย่างในการบริการโดยปฏิบัติงานในด้านภาวะผู้นำด้วยความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากตำแหน่งและบริการผู้อื่นโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ เพศ ศาสนา หรือตำแหน่ง
- (11) ขีดความสามารถด้านการให้อำนาจ (Empowering competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนรู้จักที่จะให้อำนาจคน พวกเขาช่วยให้ผู้อื่นเป็นผู้นำที่ดีขึ้นโดยสร้างสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และโดยการแจกจ่ายงานที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้ผู้อื่นทำงาน
- (12) ขีดความสามารถด้านความยุติธรรมในสังคม (Social justice competency) ภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนทำงานเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคม พวกเขาค้นหาวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงต้นเหตุที่ทำให้เกิดความยากจนและหักท้วงสถานการณ์ที่ไม่ยุติธรรม

แผนภาพที่ 7 ขีดความสามารถของภาวะผู้นำวินเซนต์เทียนแบบสร้างความผูกพัน



ที่มา: Tavanti, M. (2007). Engaged Vincentian Leadership: The values and competencies that inspire leaders to serve in the footsteps of St. Vincent de Paul. *Journal of College and Character*, 8(1). Pp. 11.

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Clint Swindall (2007) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ ได้แก่

(1) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional Leadership) ประกอบด้วย

- (1.1) การเตรียมองค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Prepare the organization for change)
- (1.2) การสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าเขาสามารถมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์การได้อย่างไร (Let them know how they contribute)
- (1.3) สื่อสารความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ (Constantly communicate progress)

(2) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Leadership) ประกอบด้วย

- (2.1) ใช้แรงจูงใจทางบวก (Lead with positive motivation)
- (2.2) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ (Celebrate small successes)
- (2.3) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Encourage life balance for all employees)
- (2.4) สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความเท่าเทียม (Create a fair work environment)

- (3) ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ (Organizational Leadership) ประกอบด้วย
- (3.1) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ (Identify and position the appropriate talent)
 - (3.2) สร้างความเชื่อมต่อกันระหว่างกลุ่มอายุ (Build a bridge between generations)
 - (3.3) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง (Move toward real empowerment)
 - (3.4) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Establish a strategy to maintain success)
- (4) ลักษณะร่วม (Character Core) ประกอบด้วย
- (4.1) การยึดมั่นในจริยธรรม (Strong ethic)
 - (4.2) ความซื่อสัตย์ (Integrity)
 - (4.3) เคารพผู้อื่นและเคารพตนเอง (Respect)

ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดย Swindall



ที่มา: Swindall, C. (2007). Engaged leadership. *Building a Culture to Overcome Employee Disengagement*, Canada: John Wiley & Sons. pp. 219

3.) การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในการจัดการงานรัฐบริการ (Engaged Leadership – The New Public Service Managerialism) (Wooding, 2008) ได้ชี้ว่าแนวคิดในเรื่องความผูกพันนี้เป็นเรื่องของความเชื่อมต่อและการทำให้คนมีความพยายามในการทำงาน เป็นการสร้างให้บุคคลในชุมชนที่มีความแตกต่างกัน มีความสนใจที่แตกต่างกัน มามีพันธกิจร่วมกัน เนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในปัจจุบันมีความซับซ้อนและคลุมเครือ การจะทำงานให้เกิดความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับการพัฒนารูปแบบของสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กันด้วย แรงจูงใจและการทำให้คนรู้สึกว่าเป็นกิจการของตน

จากการที่ Wooding ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เขาพบว่า มีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 – 14 ที่มีความรู้สึกผูกพันกับงาน ร้อยละ 22 ไม่รู้สึกผูกพันกับงาน และอีกร้อยละ 65 ที่เหลือทำงานในรูปแบบที่ไม่รู้สึกผูกพันกับงานอย่างยิ่ง สิ่งที่ตามมาหลังจากที่องค์กรมีบุคลากรที่ไม่ผูกพันกับงานคือ องค์กรเปรียบเสมือนกำลังถูกทำลายให้พังลง นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจเจกบุคคลที่ไม่ผูกพันกับงานจะเริ่มไม่ใช้ความสามารถและทักษะของตนในการปฏิบัติงานและจะคุ้นชินกับการไม่ได้ทำอะไรกับ องค์กรมากไปกว่าเดิม (settling) และเริ่มมองหาสิ่งที่ดีกว่าเดิม จะตัดสินใจที่จะลาออกและมองหาทางสมัครงานใหม่ (splitting) โดย Wooding ได้สรุปว่าสาเหตุที่คนรู้สึกไม่ผูกพันกับงานเกิดจากความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติของผู้บริหารสายตรง ค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม การขาดโอกาสในการพัฒนา และการที่มีกฎระเบียบมากเกินไป นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กล่าวว่า บุคคลสมัครเข้าทำงาน เพราะสถานที่ทำงานแต่ลาออกเนื่องจากผู้บริหารโดยตรงของเขา เพราะฉะนั้นการสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้นำโดยตรง เป็นสำคัญ

Wooding เสนอรูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน ดังแผนภาพที่ 9 ดังนี้

แผนภาพที่ 9 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดย Wooding



ที่มา: Wooding, N. (2008). Engaged Leadership: The New Public Service Managerialism, 7(1). Pp. 46.

(1) ภาวะผู้นำในการเล่าเรื่อง (Narrative leadership)

ภาวะผู้นำในการเล่าเรื่องจะสามารถเล่าถึงการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ฟังได้ เรื่องที่เล่าจะเป็นจริงเมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้เชื่อมต่อกันและมีความหมาย เขาต้องสามารถเล่าบริบทและเหตุผลว่าเหตุใดสิ่งต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นและเสนอความรับผิดชอบในรูปแบบต่างๆ ที่ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้ผู้ฟัง การเล่าเรื่องในองค์การสามารถเป็นตัวทำให้เกิดแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เนื่องจากผู้บริหารสามารถช่วยบอกความเป็นจริงในองค์การ ทำให้เกิดความชัดเจน และทำให้เรื่องซับซ้อนนั้นง่ายขึ้น เรื่องเล่าจะทำให้สมาชิกในองค์การเป็นหนึ่งเดียวกันและเสริมสร้างแรงบันดาลใจรวมถึงความยึดมั่นผูกพัน

การเล่าเรื่องช่วยพัฒนาการสื่อสารและนวัตกรรม ทำให้การส่งข้อมูลเชิงลึกและความรู้ภายในองค์การสะดวกขึ้น สร้างชุมชนและความร่วมมือ การเล่าเรื่องทำให้คนกล้าที่จะเปิดเผยความกลัวและแรงบันดาลใจและเป็นผู้สนับสนุนคนอื่น ๆ

การจะพัฒนาศักยภาพคนด้วยการใช้การเล่าเรื่อง ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าเรื่องที่จะเล่าเป็นเรื่องที่มีโครงสร้างที่ดี และเป็นจริง การทำให้คนรู้สึกคล้อยตามในเรื่องที่เล่าจะทำให้เขาค้นพบความแท้จริงและความหมายของเขา ภาษาที่ใช้จะต้องเป็นภาษาที่ฟังง่าย เรื่องเล่าที่ยาวเกินไปจะทำให้ผู้ฟังเบื่อและทำให้รู้สึกแยะ เรื่องเล่าที่ดีที่สุดควรใช้เวลาอยู่ที่ 2 นาที การเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือสร้างความผูกพันมันทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมต่อกับบุคลากรและชุมชนโดยการแบ่งปันข้อมูลของตนที่เกี่ยวข้องกับ

ประสบการณ์การทำงาน มันทำให้เกิดความไวใจและการรับรู้จากผู้อื่น และเป็นการสนับสนุนให้ผู้อื่นเล่าเรื่องและรับรู้บทบาทของแต่ละบุคคล

(2) ภาวะผู้นำในการสร้างความเชื่อมต่อ (Connected leadership)

ภาวะผู้นำในการสร้างความเชื่อมต่อจะสามารถเชื่อมต่อการแบ่งแยกขององค์การ กระบวนการที่เข้มงวด โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์การ องค์การประกอบด้วยสังคมและทรัพยากรมนุษย์ การสร้างให้เกิดการเสริมพลังและการทำให้องค์การก้าวหน้าเป็นเป้าประสงค์หลักของผู้นำแห่งการเชื่อมต่อ

(3) ภาวะผู้นำในการสร้างความร่วมมือ (Collaborative leadership)

การทำให้เกิดความร่วมมือกัน ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความกล้าหาญ ความนอบน้อม และความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงให้เห็นความสามารถที่นอกเหนือจากบทบาทที่ได้รับมอบหมายในองค์การและต้องแสดงถึงตัวตนในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงต้องสามารถถ่ายทอดความหลงใหลและทำให้แรงบันดาลใจและสิ่งที่จะต้องทำเป็นเหตุเป็นผลกัน สุดท้ายผู้บริหารต้องเตรียมตัวที่จะรับฟังเสียงจากบุคลากรเพื่อนำการตอบสนองของเขาเหล่านั้นไปปรับใช้

(4) ภาวะผู้นำทางความคิด (Thought leadership)

ผู้บริหารที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของคนอื่นจำเป็นต้องเข้าใจในทิศทางของวิธีการคิดและกระบวนการที่สังคมคิด หากผู้บริหารต้องการที่จะเปลี่ยนวิธีการคิดของคนจะต้องรู้โครงสร้างในการสนทนาอย่างลึกซึ้ง ซึ่งมักจะถูกซ่อนอยู่ในวัฒนธรรมของสังคม มีการสังเคราะห์วิธีการทำให้เป็นผู้นำความคิดที่ประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบของวิธีการคิด 6 แบบ ดังนี้

(1) วิธีการคิดเชิงลบ (Deficit thinking) เป็นความคิดที่เน้นอยู่ที่ปัญหาหรือจุดอ่อนของเรื่อง

(2) วิธีการคิดเชิงเหตุผล (Rational thinking) เป็นความคิดที่ให้ผลด้านตรรกะหรือสิ่งที่ตามมา อย่างไม่อย่างหนึ่ง

(3) วิธีการคิดแบบยึดติด (Sticky thinking) เป็นความคิดที่ยึดติดกับแนวคิดไปในทางเดียว ไม่ได้คิดเสริมเติมจากนั้น

(4) วิธีการคิดตามสามัญสำนึก (Commonsense thinking) เป็นความคิดที่ใช้ความรู้ทั่วไป ไม่ใช่ความรู้เชิงลึกหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น

(5) วิธีการคิดแบบสองด้าน (Binary thinking) เป็นความคิดทั้ง 2 ด้าน หรือเป็นการคิดแบบด้านที่ตรงข้ามกันทั้งสองด้านพร้อม ๆ กัน

(6) วิธีการคิดแบบเสมอภาค (Equity thinking) เป็นความคิดที่ใช้หลักการความเท่าเทียมในการประเมินและตัดสินทุกสิ่ง

และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง Ryde (2007) แนะนำให้ผู้บริหารทำให้รูปแบบของวิธีคิดแต่ละแบบนี้เสริมสร้างต่อไปดังนี้

(1) เสริมวิธีการคิดเชิงลบ (Deficit thinking) ด้วยวิธีการคิดแบบเน้นที่จุดแข็ง (Strength-based thinking) สนับสนุนให้คนเห็นข้อดีและไม่สิ้นหวัง

(2) เสริมวิธีการคิดเชิงเหตุผล (Rational thinking) ด้วยวิธีการคิดเชิงความรู้สึก (Feeling thinking) โดยให้ใช้อารมณ์มาทำให้หลักการคิดแบบตรรกะสมดุล

(3) เสริมวิธีการคิดแบบยึดติด (Sticky thinking) ด้วยวิธีการคิดแบบหาทางออก (exit thinking) เพื่อให้ปรับการสนทนาและลดการใช้วิธีการคิดแบบยึดติด

(4) เสริมวิธีการคิดตามสามัญสำนึก (Commonsense thinking) ด้วยวิธีการคิดแบบเข้าใจลึกซึ้ง (insight thinking) เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์และก่อให้เกิดปัญญา

(5) เสริมวิธีการคิดแบบสองด้าน (Binary thinking) ด้วยวิธีการคิดแบบผสมผสานใหม่ (re-integrated thinking) เพื่อให้เกิดทางเลือกที่ 3

(6) เสริมวิธีการคิดแบบเสมอภาค (Equity thinking) ด้วยวิธีการคิดแบบ 360 องศา (360 degree thinking) เพื่อช่วยให้มองได้กว้างขึ้น

Ryde (2007) แนะนำว่าการใช้ทักษะนี้จะพัฒนาขึ้นได้อีกมากหากผู้บริหารสนใจในกระบวนการคิดของตนเองและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการสนทนา

4.) หนังสือเรื่อง A Call for Engaged Leadership โดย Cornell Thomas (2012) เขียนถึงภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำลองภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา และแสดงความคิดเห็นว่า เราหลายคนได้ขึ้นมาพร้อมกับการถูกสอนให้รู้จักกับความถูกต้องจากการเรียนรู้ว่าสิ่งใดคือความผิด การเปรียบเทียบว่า ดีหรือเลว ฉลาดหรือโง่ แข็งแรงหรืออ่อนแอ น่ารักหรือน่าเกลียด ยอมรับหรือปฏิเสธ ถูกสอนให้เข้าใจว่า การแบ่งปันคือสิ่งที่ดีที่ควรทำ ส่วนการเห็นแก่ตัวเป็นสิ่งที่ไม่ดี คำบอกกล่าวจากผู้ปกครองและครูเป็นสิ่งที่ดีที่ควรทำตาม การตื่นนอนเป็นสิ่งที่แย่ คุณจะได้รับรางวัลเมื่อคุณทำดี และถูกลงโทษเมื่อทำในสิ่งที่ถูกพิจารณาว่าผิด คนที่แข็งแรงที่สุดจะได้ถ้วยรางวัล คนที่อ่อนแอจะถูกซ้ำเติม คนที่ถูกมองว่าหน้าตาดีจะได้รับ ความสนใจ ในขณะที่คนที่ถูกมองว่าหน้าตาน่าเกลียดจะไม่ได้รับความสำคัญ ผู้เขียนแสดงความคิดเห็นว่า หากว่าเรามองว่าทุกสิ่งที่กล่าวมาเป็นวิถีที่ถูกต้อง แปลว่าคุณได้ถูกควบคุมให้มีความคิด เช่นนั้น คนอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ จะถูกมองว่าแตกต่างและไม่ถูกคัดเข้ามาอยู่ในวงของกลุ่มคนส่วนใหญ่ ซึ่งรูปแบบการคิดเช่นนี้ ไม่ใช่วิธีการคิดของผู้ที่มีภาวะผู้นำ

วิธีการคิดแบบแบ่งชัดเจนเช่นนี้ ทำให้การมองเห็นคุณค่าบุคคลที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ เป็นไปยากขึ้น และนำไปสู่ปัญหาทางสังคมในปัจจุบัน เช่น การแบ่งชนชั้น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ การเหยียดสี หรือการมองคนพิการว่าต่ำต้อยกว่า Max Stirner (1994) ได้พูดถึง “Wheels in the head” ซึ่งหมายถึงความคิดที่คนไม่สามารถลบทิ้งไปได้ ซึ่งควบคุมความตั้งใจและการกระทำของ

ปัจเจกบุคคลนั้น ความคิดนี้เหมือนกับวิถีการคิดที่ตัดสินคนจากลักษณะภายนอกที่เป็นลักษณะที่บ่งบอกว่าเป็นคนกลุ่มไหนในสังคม (stereotypic image) หรือการบอกถึงความสำเร็จในชีวิตของคนโดยใช้พื้นฐานจากเชื้อชาติและฐานะทางการเงิน และคงจะกล่าวได้ว่า วิถีความคิดเช่นนี้ ก็เหมือนกับโครงสร้างในสังคมการศึกษาที่มีการจัดการสอนซ่อมเสริม การติดตาม กระบวนการเรียนการสอนแบบท่องจำ และการสอบวัดผลระดับประเทศ รวมไปถึงการที่สังคมสร้างผู้คุ้มกันประตูหองาข้างด้วยการสอบวัดระดับ IQ และการสอบแข่งขันเข้าระดับวิทยาลัย Max Stirner (1994) แนะนำถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแบบเชิงรุก โดยเปลี่ยนจาก “ผู้ที่มีการศึกษา” ซึ่งใช้ความรู้เป็นตัวกำหนดว่าใครคือผู้ที่มีการศึกษา เปลี่ยนเป็น “ผู้อิสระ” ซึ่งใช้ความรู้เป็นกุญแจที่นำไปสู่ทางเลือกที่ดีกว่า” สิ่งที่สำคัญก็คือความแตกต่าง คือสิ่งที่ถูกพิจารณาจากเพียงพื้นฐานของปัจเจกบุคคลตามการระบุกลุ่มคนในสังคม และเป็นการระบุจากฐานข้อมูลที่ผิด ผู้นำทางการศึกษาจะอย่างไรเพื่อแก้ไขสิ่งนี้ให้ถูกต้อง มีการศึกษาได้สนับสนุนว่า ทางเดียวที่จะแก้ไขสิ่งนี้ได้ในโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการจะต้องนำแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) นี้ มาใช้อย่างจริงจังในโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged Leadership) ของ Cornell Thomas (2012) มี 3 คุณลักษณะ คือ

(1) สร้างชุมชนที่รัก

การสร้างชุมชนที่รัก ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมุมมองที่กว้างขึ้นในเรื่องของความแตกต่าง และเห็นถึงวิธีที่คนที่แตกต่างกันเหล่านี้มอง กระทำ และดำรงชีวิต ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประสานการทำงานเพื่อประสิทธิภาพ (synergy) และผลลัพธ์การทำงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งสำหรับโรงเรียน เราต้องการผู้นำที่มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนความเชื่อและพฤติกรรมแบบเชิงรุก

(2) รู้จักคนในองค์กรในระดับปัจเจกบุคคล

ผู้นำต้องรู้จักคนในองค์กรในระดับปัจเจกบุคคล มากกว่าที่จะรู้จักในระดับกลุ่มคน หรือหน่วยงาน การเข้าใจในความสำคัญของแต่ละปัจเจกบุคคลในองค์กรและทำให้แต่ละคนนำความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน หรือองค์กร เป็นงานที่ทำหายสำหรับผู้นำ ซึ่งมีเพียงผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเท่านั้นที่จะสามารถประสบความสำเร็จในงานนี้ได้ ผู้นำในโรงเรียนในปัจจุบัน จะต้องรับฟัง เรียนรู้ และใช้ความรู้และทักษะของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทุกคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน จะถือว่าผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทุกคนมีผลงานที่มีคุณค่าในการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันจะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือ สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ทางการงานที่มีความหมายระหว่างผู้ถือผลประโยชน์ร่วม และมีความกระตือรือร้นในความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ มีการสื่อสารระหว่างกัน และทุกคนมีส่วนร่วม ผู้นำจะต้องนำความคิดเห็นของผู้

ถือผลประโยชน์ร่วมทุกคนเข้ามาพิจารณา เมื่อผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทุกคนผูกพันต่อองค์กร องค์กร จะยังมีการสื่อสารระหว่างกัน นำตื่นเต้น เปลี่ยนรูป ก้าวหน้า มีผลิตผล และมีสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ สิ่งแวดล้อมเช่นนี้ ทุก ๆ คนจะมีโอกาสได้มีส่วนร่วมให้กับองค์กรในทางบวก คนส่วนใหญ่จะกลายเป็นผู้ที่ทำงานในบทบาทที่ตนมีอำนาจอย่างดี สนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของตน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนการสอนที่ทำให้เกิดการพิจารณาพิจารณาของมองของตน ทั้งคำถามกับมุมมองนั้น กับบุคคลอื่นในองค์กร และมุ่งไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอน

ในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำอาจทำงานนี้โดยทำความเข้าใจกับปัจเจกบุคคลกับบุคลากรที่รายงานสายตรงถึงตน และหาโอกาสที่จะได้มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรในโอกาสต่าง ๆ

(3) สร้างความเท่าเทียม เปลี่ยนแปลงระบบความเชื่อแบบการแบ่งกลุ่ม เช่น การแบ่งกลุ่มตามฐานะทางการเงินของนักเรียน อันส่งผลให้เกิดโอกาสทางการศึกษาที่ไม่เท่าเทียมกันในสังคม

เด็กนักเรียนจากครอบครัวที่มีรายได้ต่ำอาจจะดูขาดความมั่นใจและพึงพอใจในตนเองเมื่ออยู่ที่โรงเรียน เนื่องจาก พวกเขาไม่มีโอกาสได้ท่องเที่ยวไปตามสถานที่ต่าง ๆ ไม่มีเสื้อผ้าที่เหมาะสมสำหรับงานสังสรรค์ทางสังคม ผู้ปกครองของพวกเขาไม่มีความรู้หรือการศึกษาเทียบเท่าผู้ปกครองของเพื่อนนักเรียนคนอื่น ๆ หรือเพื่อนนักเรียนคนอื่น ๆ อาศัยอยู่ในบ้านหลังใหญ่และอยู่ในหมู่บ้านที่หรูหรากว่า แต่เด็กนักเรียนจากครอบครัวที่มีรายได้ต่ำนี้ จะสามารถเรียนได้อย่างประสบความสำเร็จเมื่อพวกเขาเปิดใจรับสิ่งที่โรงเรียนมอบให้ สนใจในการศึกษาเหมือนกับนักเรียนคนอื่น ๆ ได้รับการมอบหมายงานให้เป็นบุคคลระดับสูง เช่น เป็นผู้ให้คำปรึกษากับนักเรียนคนอื่น ๆ หรือเมื่อโรงเรียนค้นพบความสามารถของพวกเขาที่นำมาสร้างประโยชน์ให้กับโรงเรียนได้

วิธีการเปลี่ยนแปลงระบบความเชื่อแบบการแบ่งกลุ่มนี้ อาจแก้ได้โดย

- (1) ระบุเอกลักษณ์ประจำตัว (identity): รู้ประวัติและสามารถระบุเอกลักษณ์ประจำตัว
- (2) แสดงตน (presence): การบอกเล่าประวัติและเอกลักษณ์ประจำตัวของแต่ละคน หรือการบอกความสามารถที่ตนมี จะช่วยกำจัดความคิดในแง่ลบต่อบุคคลจากการมองเพียงภายนอกจากสังคมได้ ซึ่งสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องและความพึงพอใจให้กับสังคม
- (3) ตั้งใจ (intentionality): มุมมองและประสบการณ์แบบใหม่ที่ได้ถูกแก้ไขแล้วนี้ เมื่อยอมรับและนำมาใช้เป็นประจำ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิต และช่วยขจัดมุมมองที่ว่าความแตกต่างคือสิ่งที่ไม่ดีออกไป

ชุมชนแบบครอบคลุม (inclusive community) ของผู้เรียนจะเป็นชุมชนที่ตั้งใจค้นหาความชัดเจนในความแตกต่างทางบวกของแต่ละคน (identity) ทำให้คนที่มีเอกลักษณ์ต่าง ๆ มี

บทบาท และหลาย ๆ บทบาทรวมกันเป็นชุมชน ทุกคนจะอยู่ด้วยกันอย่างตั้งใจมีส่วนร่วม และกลายเป็นกลไกที่จะสามารถเปลี่ยนโลกได้

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันจะให้ความสนใจในการสร้างกระบวนการดังกล่าว เป็นหลัก การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความผูกพันและความมีส่วนร่วมอย่างจริงจังช่วยให้ปัจเจกบุคคลพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นที่กำลังหาหรือ กระบวนการที่จะเปลี่ยนผู้เรียนจากการหาคำตอบ เป็นการหาความหมายของตนเอง ว่าตนเองมีประโยชน์อย่างไรต่อสังคม เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาทำ กระบวนการนี้จะช่วยให้เราเปลี่ยนโลกให้เป็นโลกเชิงบวกและมีผลิตผล กระบวนการนี้จะนำไปสู่ความคลุมเครือในเรื่องของความไม่เท่าเทียม(inequality) และการแบ่งแยก(discrimination) จะเปลี่ยนวิธีที่เราติดต่อกับสมาชิกต่าง ๆ ในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ในโรงเรียน กระบวนการนี้จะช่วยสร้างผู้สนับสนุนที่จะกำจัดความไม่ยุติธรรม หรือสิทธิพิเศษ ที่ซึมแทรกอยู่ในสังคมของเรา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็จะเกิดขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในห้องเรียน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนที่สร้างขึ้น จากพื้นฐานของความไว้วางใจ ความเคารพ การให้ความสำคัญ และความใส่ใจซึ่งกันและกัน หากครูไม่ตัดสินเด็กนักเรียนจากภายนอกว่า เด็กนักเรียนคนไหนคือกลุ่มเสี่ยง ครูจะมีความตั้งใจและสามารถที่จะค้นหาวิธีที่จะเชื่อมต่อเนื้อหาความรู้ที่ครูต้องการสอนกับสิ่งที่นักเรียนรู้อยู่แล้วได้ ครูจะเริ่มเห็นคุณค่าในความรู้และประสบการณ์ที่นักเรียนนำมาแบ่งปันในโรงเรียน ครูจะสนใจในศักยภาพทางบวกของนักเรียนที่สอนอยู่ ครูจะเริ่มเห็นความสามารถพิเศษของนักเรียนแต่ละคน นักเรียนจะเห็นถึงความสามารถที่ตนมีและปรับใช้ หรือมีบทบาทในสังคมมากขึ้น พวกเขาจะเริ่มกลายเป็นสมาชิกที่มีบทบาทในสังคม แทนที่จะเป็นสมาชิกที่ไม่มีบทบาทดังที่เคยเป็น

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนเลือกที่จะผูกพันกับงานและองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถจัดการกับปัญหาในเรื่องของความแตกต่างได้ดีขึ้น วิธีการสร้างการผูกพันกันในสังคม ทำได้โดย

- (1) ฟังกันและกันอย่างเปิดใจโดยปราศจากความกลัว เรียนรู้ถึงความเหมือนกันของกันและกันในความแตกต่าง
- (2) เข้าใจและเห็นอกเห็นใจในประสบการณ์ของคนที่แตกต่างกันทั่วไป
- (3) ยึดถือความเชื่อของตน แต่ต้องรู้ว่ามีเปลี่ยนแปลงได้ และเต็มใจที่จะฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเปิดใจ และเปลี่ยนแปลงความคิดของตน เมื่อจำเป็น
- (4) มองหาความจริงและคำอธิบายอื่น ๆ เมื่อคุณพบเหตุผลที่จะสงสัยในสิ่งที่คุณหรือคนอื่นบอกว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่จริงมากขึ้น
- (5) ตั้งคำถาม ถาม ค้นหา และใส่ใจในการสนทนา พัฒนาให้เกิดภาพที่ชัดเจนมากขึ้น
- (6) เข้าสู่ความขัดแย้งทางการเมือง สามารถที่จะรับกับความเปลี่ยนแปลงของความซับซ้อนในสังคม และให้พลังกับความตั้งใจของประชาชน

- (7) ยินดีกับโอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่า และมีวิธีการตัดสินใจที่ดีกว่าเนื่องจากเราทำงานกับแนวคิดที่มีการแข่งขัน
- (8) ทำความรู้สึกให้เหมือนอยู่บ้านในขณะที่กำลังอยู่บนโลกที่เต็มไปด้วยความแตกต่าง และมีความสุขกับความหลากหลาย

นอกจากนี้ Cornell Thomas ได้แบ่งปรัชญาภาวะผู้นำ (Philosophy of Leadership) ออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน โดยการแบ่งปรัชญาภาวะผู้นำ จะทำให้เข้าใจได้ดีขึ้นว่า เหตุใดเราแต่ละคนจึงคิดและกระทำแตกต่างกันออกไป ปรัชญาภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่

(1) Assimilation / Essentialism Perspective

ผู้นำลักษณะนี้มีแนวคิดการแบ่งกลุ่มโดยใช้โครงสร้างทางสังคมเป็นฐาน ใช้วิธีการจัดกลุ่มคนที่มีลักษณะเหมือนกันและมองคนตามลักษณะของกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่เราคิดขึ้นเอง หรืออีกทางหนึ่ง คือ การกำหนดสิ่งที่ดีที่สุดสิ่งเดียวที่จะปฏิบัติหรือคิดไปในทางเดียวกัน เช่น คนส่วนใหญ่ตกลงกันว่า การปฏิบัติตามกฎจราจรจะทำให้อุบัติเหตุลดน้อยลง เราทุกคนตกลงกันว่าจะทำให้บ้านเมืองเราปลอดภัยมากขึ้น และไม่ทำร้ายร่างกายผู้อื่น

(2) Tolerance Perspective

ผู้นำลักษณะนี้ยอมรับและเปิดใจกับการปฏิบัติ ทัศนคติ และวัฒนธรรมที่แตกต่าง แต่อาจจะไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับความต่างนั้น เป็นเพียงการรับทราบหรือการยอมรับ แต่ไม่ได้แปลว่าชื่นชมในความแตกต่าง และมักจะประกอบด้วยข้อมูลและความรับผิดชอบเพียงผิวเผิน โดยสรุป คือ ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงออกว่ายอมรับในความแตกต่าง แต่ไม่ได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งหรือให้คุณค่ากับสิ่งเหล่านั้น

(3) Multicultural Perspective

ผู้นำลักษณะนี้มีการฝึกปฏิบัติที่จะรับรู้และเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ศาสนา เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ทัศนคติ และความคิดเห็น ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ แต่ความสนใจ มุ่งเน้นไปในลักษณะกลุ่มคนเท่านั้น ยังไม่ลงลึกถึงแต่ละปัจเจกบุคคล

(4) Inclusion Perspective

ผู้นำลักษณะนี้มีการฝึกปฏิบัติที่จะให้ความสำคัญของลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เพราะเชื่อว่า เมื่อเราให้ความสำคัญ เคารพ และคาดหวังในแต่ละปัจเจกบุคคล พวกเขาจะสร้างผลงานที่ดีให้กับชุมชนได้ พวกเราจะรู้สึกใส่ใจที่จะเริ่มทำความรู้จักกับคนแต่ละคน ผู้นำในสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนในปัจจุบัน และองค์กรอื่น ๆ ต้องฟัง เรียนรู้ และใช้ความรู้และทักษะของผู้ถือผลประโยชน์รวมทุกคนให้ดีขึ้นต่อไป ผู้นำเหล่านี้ต้องสามารถทำงานได้ในสภาวะที่การเรียนการสอนกำลังพัฒนา เช่นเดียวกับ ethos of engaged pedagogy ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกใจก็

ถือว่าผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทุกคนมีส่วนสร้างผลงานที่มีคุณค่าซึ่งจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกใจจะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมีส่วนร่วม สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ทางงานที่มีความหมายระหว่างผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทุกคน และมีความกระตือรือร้นในการสร้างความเป็นไปได้จากการทำงานที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ การมีปฏิสัมพันธ์และความครอบคลุม ข้อเสนอในที่นี้ก็คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างความมีส่วนร่วมและให้คุณค่ากับทุกเสียงของผู้ถือผลประโยชน์ร่วม เพราะสิ่งนี้จะทำให้ผลิตผลขององค์การเพิ่มสูงขึ้นและทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

5.) การศึกษาของ Carmit K. McMullen (2013) เรื่อง Cultivating Engaged Leadership through a Learning Collaborative: Lessons from Primary Care Renewal in Oregon Safety Net Clinic

การศึกษานี้เป็นการปลูกฝังภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันโดยใช้ความร่วมมือในการเรียนรู้ในสถานพยาบาลสาธารณสุขมูลฐานเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดระบบการดูแลสุขภาพแบบคนไข้เป็นศูนย์กลาง โดยได้อ้างการศึกษาของ Wang (2006) ว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงของผู้ในระดับบนและระดับกลางเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำให้เกิดความสำเร็จ และได้กำหนดองค์ประกอบของ Engaged Leadership โดยปรับจาก Wagner (2012) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำในการสร้างรูปแบบ (Modeling Leadership) ผู้นำจะต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีความสามารถที่จะเข้าใจการฝึกฝนที่เป็นลำดับขั้นตอนซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการทำงาน
- (2) ภาวะผู้นำในการอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership) ผู้นำจะต้องสามารถมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและการทำงานที่เหมาะสม และตั้งมั่นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เต็มเต็มช่องว่างนี้ได้
- (3) ภาวะผู้นำในการสร้างความเหมาะสม (Adaptive Leadership) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับใช้กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาคุณภาพและสร้างให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนระบบสาธารณสุขมูลฐานให้เกิดระบบการดูแลสุขภาพแบบคนไข้เป็นศูนย์กลาง พบว่าแบ่งการศึกษาเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และช่วงปรับใช้ โดยแต่ละช่วงผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในรูปแบบดังนี้

แผนภาพที่ 10 การใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเปลี่ยนระบบสาธารณสุขมูลฐานให้เกิดระบบการดูแลแบบคนไข้เป็นศูนย์กลาง ใน 2 ช่วง คือ ช่วงสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร และช่วงปรับใช้

	ภาวะผู้นำในการสร้าง รูปแบบ (Modeling Leadership)	ภาวะผู้นำในการอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership)	ภาวะผู้นำในการสร้าง ความเหมาะสม (Adaptive Leadership)
ช่วงสร้างแรงบันดาลใจ	<p>-ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลง ผู้นำทุกคนจะต้องมีแรงขับเคลื่อนและวิสัยทัศน์ที่ตรงกัน</p> <p>-บุคลากรในองค์การทุกคนได้มีโอกาสพูดถึงสิ่งที่ยังไม่พอใจในสถานพยาบาลนี้ และตกลงร่วมกันที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง</p> <p>- ผู้นำทุกคนมีวิสัยทัศน์แห่งภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งซึ่งสะท้อนให้เกิดความต้องการที่จะนำระบบและโครงสร้างมาใช้ให้เกิดการดูแลสุขภาพแบบคนไข้เป็นศูนย์กลาง</p>	<p>-ผู้นำออกแบบรูปแบบร่วมกับเสาหลักของสถานพยาบาลรวมถึงออกแบบวิธีการใช้จ่ายเพื่อให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดรูปแบบและการทำงานใหม่ขึ้น</p> <p>-ผู้นำมองเห็นว่าการร่วมมือกัน การให้อำนาจ และการออกแบบร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็นในช่วงเริ่มต้นนี้</p> <p>-บุคลากรทุกคนทุกชั้นได้มีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างรูปแบบใหม่นี้</p> <p>-ทีมนำร่องต้องประกอบด้วยคนที่มีความสามารถ</p>	<p>-คณะกรรมการจัดให้มีการประชุมกับบุคลากรภายใน และประชุมกับหุ้นส่วนชุมชนหรือผู้ให้คำแนะนำ</p> <p>-ระลึกเสมอว่าหุ้นส่วนภายนอกและการเปลี่ยนแปลงการจ่ายงบประมาณเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์การ</p>

	ภาวะผู้นำในการสร้าง รูปแบบ (Modeling Leadership)	ภาวะผู้นำในการอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership)	ภาวะผู้นำในการสร้าง ความเหมาะสม (Adaptive Leadership)
ช่วงปรับใช้	-มีการไปเดินไปตรวจ ตราตามคลินิกเพื่อให้ ผู้นำในระดับคลินิก สนใจในรายละเอียด ของงานและรู้ว่า องค์การคาดหวังให้เขา นำเสนออะไรเมื่อผู้นำ สูงสุดออกมาตรวจตรา	-ผู้นำมีส่วนร่วมกับบุคลากร เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ด้านคุณภาพ แพทย์ และ บุคลากรต่าง ๆ ตลอดระยะ การฝึกอบรมการเรียนรู้ใน การมีส่วนร่วม -ผู้นำและผู้มีความสามารถ มองว่าตนเองผู้สนับสนุน รูปแบบนี้ ร่วมกันสร้าง กระบวนการการ เปลี่ยนแปลงจากแรง บันดาลใจและคำแนะนำ มากกว่าการใช้วิธีการออก คำสั่งจากหัวหน้า -รูปแบบการสื่อสารใน องค์การถูกออกแบบให้ หลีกเลี่ยงการเกิดวิธีการ ออกคำสั่งจากหัวหน้า และ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วน ร่วม	-จัดการอบรมให้บุคลากร ได้รับความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ -จัดการอบรมในการ เรียนรู้ให้เกิดความร่วมมือ โดยจัดให้มีช่วงเวลาให้ สมาชิกในองค์การ อภิปรายและกำหนด ลำดับความสำคัญของสิ่ง ที่ต้องทำ -ตัวชี้วัดการเบิกจ่าย รางวัลถูกพิจารณาจาก คณะกรรมการอย่าง สม่ำเสมอ

ที่มา: แปลจาก McMullen, C. K., Schneider, J., Firemark, A., Davis, J., & Spofford, M. (2013). Cultivating engaged leadership through a learning collaborative: lessons from primary care renewal in Oregon safety net clinics. *The Annals of Family Medicine*, 11(Suppl 1). Pp. S38-S39.

2.3.3 สังเคราะห์และสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012), และ McMullen (2013) ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้ ซึ่งสรุปได้เป็น 5 คุณลักษณะ ได้แก่

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
- 1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์การ
- 3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน
- 4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การ
- 4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- 4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
- 4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
- 4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 5.2) ซื่อสัตย์
- 5.3) รับผิดชอบ
- 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

แสดงการสังเคราะห์คุณลักษณะและขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์คุณลักษณะและขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

นักวิชาการ / หน่วยงาน องค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน	Tavanti (2007)	Swindall (2007)	Wooding (2008)	Thomas (2012)	McMullen (2013)
1. ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership)					
มีความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	✓			✓	✓
สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือ ค่านิยมร่วมขององค์กร	✓			✓	✓
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ เปิดรับนวัตกรรม	✓	✓			✓
สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึง บทบาทในการพัฒนาองค์กรของ ตน	✓	✓	✓	✓	✓
สื่อสารความก้าวหน้าอย่าง สม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓
2. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership)					
มีความสามารถในการเล่าเรื่อง เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ		✓	✓		✓
เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด			✓		
ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ		✓		✓	✓
สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่าง งานและชีวิตส่วนตัว		✓		✓	
สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความเท่า เทียม	✓	✓		✓	
จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสม กับความสามารถ		✓		✓	
สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากร ทางวัย และต่างกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓
ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน ระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กร	✓		✓	✓	✓
ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง	✓	✓		✓	
สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืน		✓		✓	

นักวิชาการ / หน่วยงาน องค์ประกอบ	Tavanti (2007)	Swindall (2007)	Wooding (2008)	Thomas (2012)	McMullen (2013)
ภาวะผู้นำแบบสร้างรวม (Inclusive leadership)					
รับฟังอย่างตั้งใจในทุกความคิดเห็น	✓			✓	✓
ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่าง กันของแต่ละคน	✓			✓	✓
สามารถนำความหลากหลายของ บุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา งานและองค์การ	✓			✓	
สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มี ความแตกต่างจากตนเอง	✓			✓	✓
สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการใน กลุ่มบุคคลที่หลากหลาย	✓			✓	✓
สนับสนุนให้เกิดการแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่าง	✓			✓	
รูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานมี ความยืดหยุ่น	✓			✓	
ให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำวิจารณ์ จากทุกแหล่งข้อมูล				✓	
รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรม ของตนอย่างไร				✓	
5. คุณลักษณะหลัก (Character core)					
ยึดมั่นในจริยธรรม		✓			
มีความซื่อสัตย์		✓		✓	
มีความรับผิดชอบ	✓			✓	
เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น		✓			

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

2.4.1 นิยาม ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว รูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น พจนานุกรม Oxford Advances learner’s (2005) ให้ความหมายคำว่า Model (noun) ไว้ 7 ความหมาย คือ

- 1.) Model หมายถึง แบบจำลองของบางสิ่ง ซึ่งเป็นแบบย่อส่วนจากของจริง
- 2.) Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ
- 3.) Model หมายถึง คำอธิบายของระบบ ใช้เพื่ออธิบายวิธีการทำงานของบางสิ่งหรือเพื่อทำนายปรากฏการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น
- 4.) Model หมายถึง แบบอย่างที่สามารถให้ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้
- 5.) Model หมายถึง บุคคลหรือสิ่งของที่เป็นตัวอย่างที่ดี
- 6.) Model หมายถึง นายแบบ นางแบบ ที่ทำหน้าที่นำเสนอเสื้อผ้าแบบใหม่ ๆ
- 7.) Model หมายถึง ผู้ที่ถูกจ้างมาเป็นแบบวาดภาพ หรือถ่ายภาพ

ทิตินา แชมมณี (2551) ให้ความหมายรูปแบบหมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริง อย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์ สอดคล้องกับ ดำรงค์ ศรีอร่าม (2553) ที่ได้สรุปความหมายว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบ หรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อธิบายถึงเหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความนึกคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ

ประมวลได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

2.4.2 นิยาม ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dixon (2011) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) ว่า หมายถึง การสร้างความสามารถของกลุ่มคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

McCauley & Van Velsor (2004) ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) ว่าหมายถึง การพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีความสามารถในการกำหนด เป้าหมายหรือทิศทาง (setting direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น (creating alignment) และการคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining commitment) ต่องานและองค์กร

Key & Wolfe (1990) ให้ความหมายของบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership role) ว่าเป็น บทบาทของทุกคน ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งและไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

จากการทบทวนนิยาม ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ ประมวลได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งใด ๆ ให้มีความสามารถในการกำหนด ทิศทาง พัฒนาแนวทางสู่เป้าหมาย มีความรับผิดชอบต่องานและองค์กร รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

2.4.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

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

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีหลักการพื้นฐานคือ

- (1) รูปแบบเป็นแบบครอบคลุม (inclusive) คือถูกออกแบบให้เสริมสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้เข้าร่วมทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่ และมีกระบวนการพัฒนาที่ครอบคลุมและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- (2) ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นตำแหน่ง
- (3) ภาพของรูปแบบนำเสนอคุณค่าของความเท่าเทียม ความยุติธรรม การรู้จักตนเอง การให้อำนาจตนเอง การร่วมมือ ความเป็นพลเมือง และการบริการ
- (4) การบริการ ช่วยทำให้นักเรียนพัฒนาความสามารถเรื่องภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมที่มีการประสานงานกัน การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการสร้างความหมายของประสบการณ์ชีวิต

(5) ในขณะที่ รูปแบบ ถูกออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกิจการนักเรียนอำนวยความสะดวกในการพัฒนาภาวะผู้นำในนักเรียน ผู้จัดทำตระหนักได้ว่า รูปแบบนี้ สามารถนำมาใช้ประโยชน์กับผู้บริหารทางการศึกษาหรือนักเรียนผู้ที่ต้องการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้

(6) รูปแบบนี้ เป็นเพียงหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในหลาย ๆ รูปแบบที่เป็นไปได้ ผู้นำไปใช้อาจนำไปปรับปรุงให้เข้ากับพันธกิจของหน่วยงานหรือประสบการณ์ของผู้ใช้

จุดมุ่งหมายของรูปแบบมี 2 ข้อ คือ (1) เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียนเพื่อให้นักเรียนรู้จักตนเอง โดยเข้าใจความสามารถพิเศษ คุณค่า และความสนใจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถที่จะส่งผลให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้นักเรียนมีความสามารถของภาวะผู้นำ คือความสามารถในการนำพาตนเองและผู้อื่นให้สามารถบริการและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (2) เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมทางบวกในสถาบันหรือชุมชน โดยการช่วยให้สถาบันหรือชุมชนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมนุษยธรรม

ขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับความร่วมมือและการคำนึงถึงการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมในทางบวก รูปแบบนี้ พิจารณาการพัฒนาภาวะผู้นำจากมุมมอง 3 ด้าน หรือ ระดับ ดังนี้

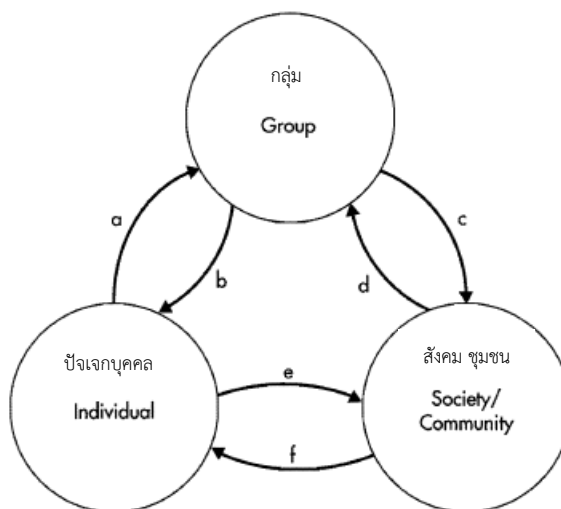
(1) ระดับปัจเจกบุคคล: พิจารณาว่าคุณภาพระดับบุคคลใดบ้างที่จะนำมาพัฒนากลุ่มคนที่อยู่ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ คุณภาพระดับบุคคลใดที่สนับสนุนการทำงานของกลุ่มและมีผลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

(2) ระดับกลุ่ม: พิจารณาว่าจะออกแบบกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไร ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพระดับบุคคลที่พึงประสงค์และส่งผลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคน

(3) ระดับชุมชน / สังคม: พิจารณาว่ากิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ส่งผลอย่างไรต่อสังคม กิจกรรมใดที่ทำให้เกิดพลังในระดับกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และพัฒนาคุณภาพระดับบุคคลที่พึงประสงค์ได้ในเวลาเดียวกัน

แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังแผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ



ที่มา: Astin, H. S., & Astin, A. W. (1996). *A social change model of leadership development: Guidebook: Version III*: Higher Education Research Institute, University of California, Los Angeles. pp. 20.

จากภาพองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ลูกศร a แสดงถึงธรรมชาติของกลุ่มซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะของผู้นำแต่ละคน ลูกศร b เป็นสัญลักษณ์จากกลุ่มสะท้อนสู่ปัจเจกบุคคล สิ่งที่เกิดขึ้นในการพัฒนาภาวะผู้นำมักมีการส่งข้อมูลย้อนกลับกันไปมาอย่างต่อเนื่องระหว่างระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มนี้ ลูกศร c เป็นสัญลักษณ์ของกิจกรรมการบริการที่เกิดขึ้น เช่น ดนตรี คือสิ่งที่กลุ่มทุ่มเททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายนอกกลุ่มขึ้น ลูกศร d ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับบริการหรือชุมชนด้านนอกตอบสนองซึ่งไม่ส่งผลต่อกระบวนการของกลุ่ม วงจรการส่งข้อมูลย้อนกลับกันระหว่าง c และ d แสดงถึงการตอบสนองของชุมชนที่เกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมทางภาวะผู้นำที่ถูกออกแบบมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

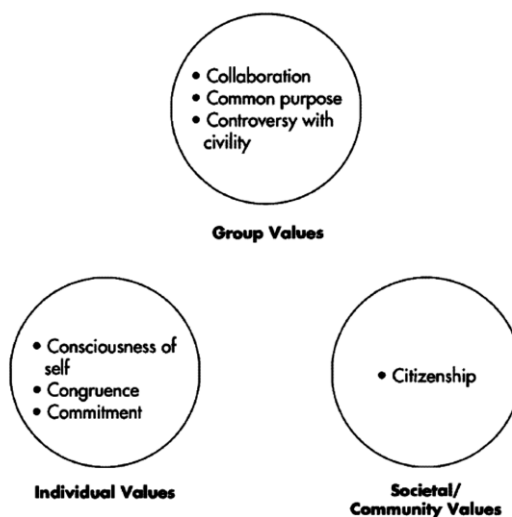
ลูกศร e แสดงถึงการมีส่วนร่วมโดยตรงของปัจเจกบุคคลในกิจกรรมการบริการต่อสังคม ลูกศร f ชี้ให้เห็นว่า ปัจเจกบุคคลสามารถได้รับผลโดยตรงจากโครงการที่ทำอยู่นี้ อย่างไรก็ตาม บางข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญจากชุมชนถึงปัจเจกบุคคลอาจเกิดขึ้นทางอ้อม เช่น ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากสังคมในระดับกลุ่ม (ลูกศร d หรือ b)

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

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

ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ สามารถแบ่งกลุ่มตามระดับต่าง ๆ ของรูปแบบ ได้ดังแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 12 การพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมที่เปลี่ยนแปลง



ที่มา: Astin, H. S., & Astin, A. W. (1996). *A social change model of leadership development: Guidebook: Version III*: Higher Education Research Institute, University of California, Los Angeles. pp. 22.

3.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom L.D. and Reid-Martinez K., 2011)

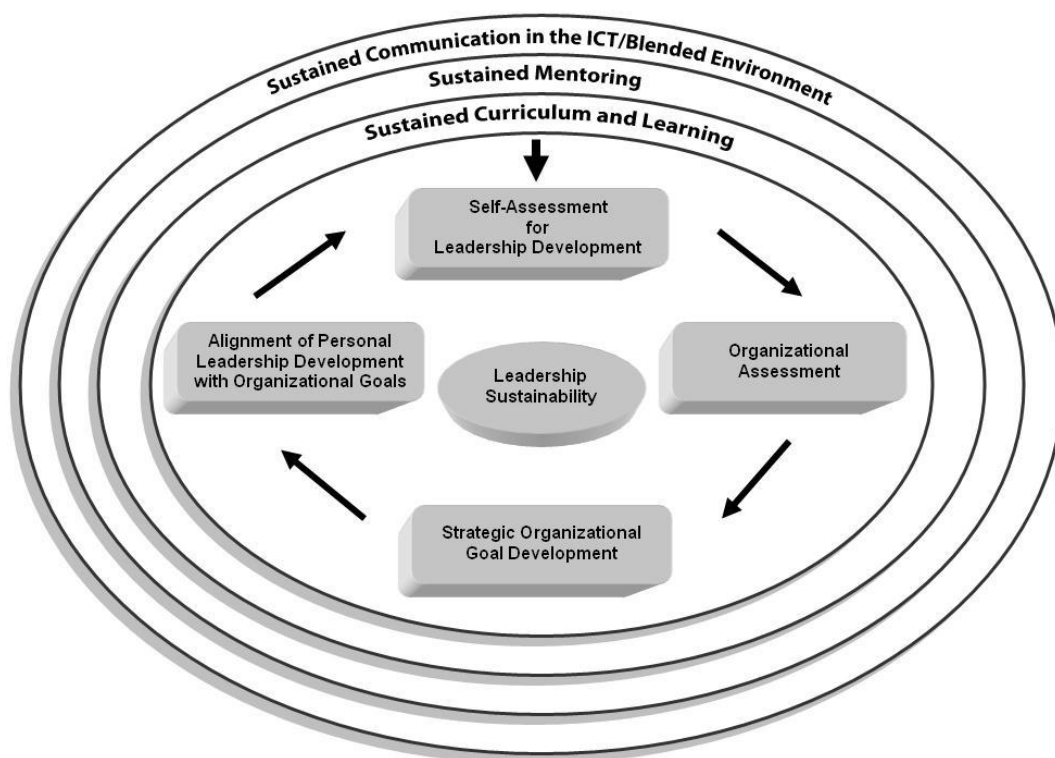
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโปรแกรมการศึกษาที่ใช้การสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองผ่านทางปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social constructivism) และการเชื่อมโยงนิยม (connectivism) ในการทำให้เกิดการประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ วิธีการนี้จะยึดถือว่า ผู้เรียนไม่ได้ถูกจำกัดให้เรียนรู้ได้เฉพาะในสถานศึกษาเท่านั้น แต่สามารถเรียนรู้ได้จากบริบทรอบตัวในชีวิตประจำวัน เมื่อดูจากโปรแกรมการศึกษานี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) จะช่วยให้นักเรียนเพิ่มความสามารถในการหาข้อมูลความรู้จากบริบทที่หลากหลายได้ ทำให้มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และทำให้เกิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

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

หลักสูตรและการเรียนรู้อย่างยั่งยืนถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรถูกสร้างขึ้นจากการรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ตนเอง และความผูกพันต่องานและองค์การเข้าด้วยกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ทั้งสามองค์ประกอบนี้ถูกจัดวางให้มีจริยธรรมและการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ผู้เรียนเข้าใจตนเองในบริบทของชีวิตจริง ผู้เรียนต้องรู้จักตนเอง มีจริยธรรม และค่านิยม เพื่อให้เข้าถึงภาวะผู้นำขององค์การ ผู้เรียนต้องทำการประเมินภาวะผู้นำของตนเองด้วยตนเอง ซึ่งการประเมินนี้จะพบในหลาย ๆ บทเรียน กระบวนการนี้แสดงให้เห็นถึงลำดับการเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยตนเอง เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับการประเมินโดยองค์การ ผู้เรียนจะได้ตรวจสอบความสอดคล้องและปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำภาวะผู้นำของตนเองมาเชื่อมต่อและดำรงชีวิตให้สอดคล้องกับบทบาทภาวะผู้นำในสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้เรียนซึ่งเป็นผู้นำจะสามารถวางตนเองให้สามารถกระตุ้นผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าถึงองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่พัฒนาผ่านทางหลักสูตรและการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้รับความพอใจจากผู้เรียนอย่างมากเพราะผู้เรียนสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์การได้

แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ดังแผนภาพที่ 13

แผนภาพที่ 13 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน



ที่มา: Grooms, L. D., & Reid-Martinez, K. (2011). Sustainable Leadership Development: A Conceptual Model of a Cross-Cultural Blended Learning Program. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), pp. 423.

3.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Nicholas Clarke, 2013)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อนนี้ ประกอบไปด้วยเป้าหมายการพัฒนา 2 ระดับ ได้แก่ ระดับระบบ และระดับบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายและรายละเอียด ดังนี้

(1) การพัฒนาระดับระบบ (System level development) ในขั้นตอนนี้ เป้าหมายในการพัฒนาระดับระบบ อยู่ที่โครงสร้างของสังคม วัฒนธรรมในสังคม และกระบวนการของสังคม ที่หลอมรวมกันเป็นระบบสังคม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเผยแพร่ความรู้และให้ความสำคัญกับสังคมเป็นหลัก การพัฒนาในระดับระบบนี้ ประกอบไปด้วย 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่

(1) สภาพของเครือข่าย (Network conditions): การเพิ่มความสามารถในการปรับตัวในระบบองค์การเพื่อตอบสนองต่อความซับซ้อนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสถานะของเครือข่ายขององค์การ สถานะหลักที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในองค์การที่มีความซับซ้อนคือ ต้อง

มีการติดต่อสัมพันธ์กันบ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพราะ การติดต่อสัมพันธ์กันจะเกิดรูปแบบการสื่อสารและกลไกในการแบ่งปันความรู้ และแสดงถึงภาวะผู้นำ ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานจะทำให้เกิดการคิดและการแก้ปัญหาที่หลากหลาย รวมถึงสามารถพัฒนาทักษะในการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกลุ่มคนอีกด้วย สมาชิกใน องค์กรมีความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ จำเป็นและจะทำให้เกิดการเสริมพลังในองค์กรอีกด้วย โดยสรุป สภาพของเครือข่าย ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ต่อกัน(Relation ties) การแลกเปลี่ยนทางสังคม(Social exchange) ความถี่ในการ ติดต่อกัน(Density/frequency/interconnectivity) กลไกการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing mechanism) วิธีการสื่อสารกัน(Communication patterns)

(2) ภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership): ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบซับซ้อน ผู้นำต่าง จะต้องอยู่ร่วมกันกับคนในองค์กรแบบใกล้ชิด เพื่อให้เข้าใจในปัญหาที่ซับซ้อนให้มากยิ่งขึ้นและ ตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ในระบบสังคมได้ ภาวะผู้นำร่วมกันยึดหลักการให้คนแต่ละคนทุ่มเท ความสามารถของตนให้กับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด เพราะฉะนั้น ในทุกระดับของ องค์กรจะต้องมีผู้ที่มีภาวะผู้นำกระจายอยู่ในทุกส่วนขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์ความรู้ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และก่อกำเนิดภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งตัวแทนแต่ละคนที่มีความรู้เฉพาะจากแต่ละส่วนของ องค์กรสามารถเป็นผู้นำและผู้ตามได้ ขึ้นกับงานและเจตคติในขณะนั้น ภาวะผู้นำร่วมกัน คือการ กระทำและการตัดสินใจร่วมกันของผู้นำที่มีความรู้เฉพาะจากหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร จะเกิดขึ้นได้ เมื่อ (1) มีการรวมตัวกันอย่างสม่ำเสมอ (2) มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน (3) เป็นการ รวมกลุ่มที่องค์กรยกให้เป็นกลุ่มที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำร่วมกันนี้ จะก่อให้เกิดการกระทำและการ ตัดสินใจที่มาจากมุมมองที่แตกต่าง สร้างความรู้ใหม่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากกันและกัน

(3) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational learning): การเรียนรู้ในองค์กร ประกอบไป ด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ รับรู้โดยสัญชาตญาณ(intuiting) และ ตีความ(interpreting) ในระดับ ปัจเจกบุคคล, ตีความ(interpreting) และ ผสมผสาน(integrating) ในระดับกลุ่ม, และ ผสมผสาน (integrating) และ นำมาใช้กับองค์กร(institutionalizing) ในระดับองค์กร ความรู้ใหม่และการ เรียนรู้นั้น เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรที่มารวมกลุ่มกันเพื่อแก้ไขปัญหาและความตึง เครียดในระบบ การสร้างความรู้คือกระบวนการที่เริ่มจากการมีคนเห็นความสำคัญเข้าใจในเรื่องนั้น สร้างค่านิยมความหมาย และสร้างความเข้าใจให้กับผู้อื่น

(2) การพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล (Individual level development) ในขั้นตอนนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบซับซ้อนจะมุ่งไปที่พฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคลซึ่งหมายถึงความเป็นผู้นำของแต่ละคนทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระบบสังคม ซึ่งประกอบไปด้วยการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำใน 7 ด้านดังนี้

(1) สร้างสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากร (Supporting autocatalyst) : ผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคน ผู้นำสามารถมุ่งเน้นที่งาน เช่น การมอบหมายงาน การให้อำนาจ การเสนอการปกครองตนเองที่ดีกว่าให้กับสมาชิก และจัดหาทรัพยากรเพื่อให้ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ การให้ความรู้และทักษะในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่มงานยังช่วยเพิ่มความสำเร็จในการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร โครงสร้างและการพฤติกรรมของผู้นำจะช่วยกระตุ้นการเคลื่อนไหวและสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในทีม

(2) ส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำร่วม (Supporting shared leadership) : ในการสร้างภาวะผู้นำร่วม บทบาทของผู้นำตามตำแหน่งนั้นเป็นเพียงผู้ที่คอยประสานงานและโค้ชบุคลากรมากกว่าเป็นผู้ควบคุม ผู้นำจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่การสร้างสังคมและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างบุคลากรเพื่อเพิ่มระดับการปรับตัวและก่อให้เกิดนวัตกรรม

(3) สร้างเครือข่ายของสังคม (Developing the system's network) : ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะในการจัดการและสร้างเครือข่าย ส่งเสริมการเชื่อมต่อระหว่างกัน และพัฒนาการเชื่อมต่อใหม่ ๆ ในเครือข่าย ผู้นำจำเป็นต้องสนับสนุนให้สมาชิกในทีมติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและจนเกิดความคาดหวังที่จะทำงานร่วมกันขึ้น

(4) สนับสนุนการสร้างความหมายร่วมกัน (Supporting shared meaning-making) : ผู้นำจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันให้กับสมาชิกในทีม โดยผู้นำและผู้ถือผลประโยชน์ร่วมจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดกรอบให้กับสมาชิกทีมในการทำงานรวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

(5) ระบุอุปสรรคในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Identifying barriers to information flows) : ผู้นำจำเป็นต้องตรวจตราสิ่งกีดขวางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือขัดขวางการกระจายข้อมูลข่าวสารในสังคม และขจัดอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้

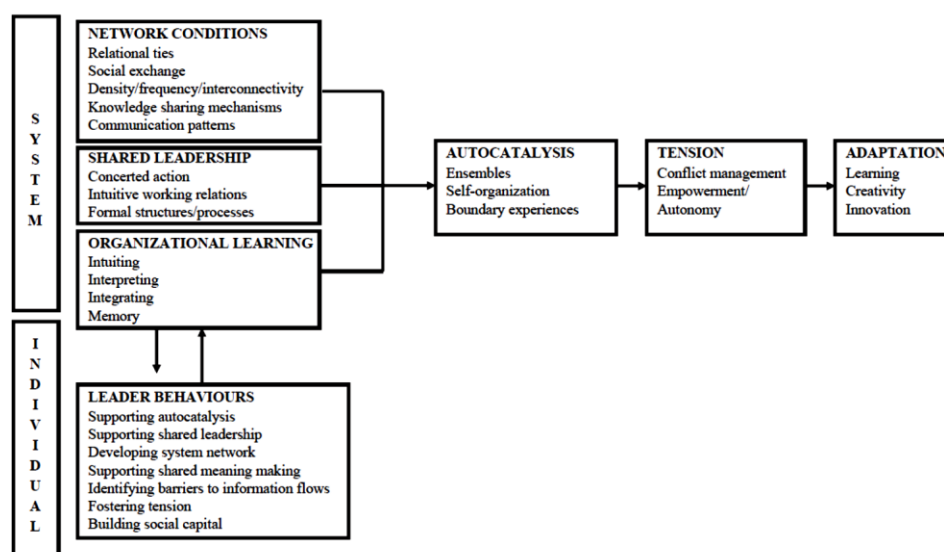
(6) ให้คุณค่ากับความตึงเครียด (Fostering the positive value of tension) : ผู้นำต้องจัดเตรียมโครงสร้างและกระบวนการที่ให้โอกาสในการแสดงมุมมองที่เห็นต่าง ความต้องการจำเป็นและเป้าหมายในระหว่างสมาชิกกลุ่ม การสร้างบรรยากาศที่ให้คุณค่ากับความแตกต่าง และการสนับสนุนโดยการสร้างทักษะการรับมือกับความขัดแย้งและความแตกต่างเป็นสิ่งจำเป็น

(7) การสร้างศูนย์กลางของสังคม (Building social capital) : ทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้นำในการสร้างและพัฒนา กลุ่มสังคมในเครือข่ายคือ การสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มสังคม กลุ่ม

สังคมแห่งปัญญาถูกพัฒนาผ่านระบบที่มีการแบ่งปันข้อมูลและการที่ผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร

แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน ดังแผนภาพที่ 14

แผนภาพที่ 14 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน

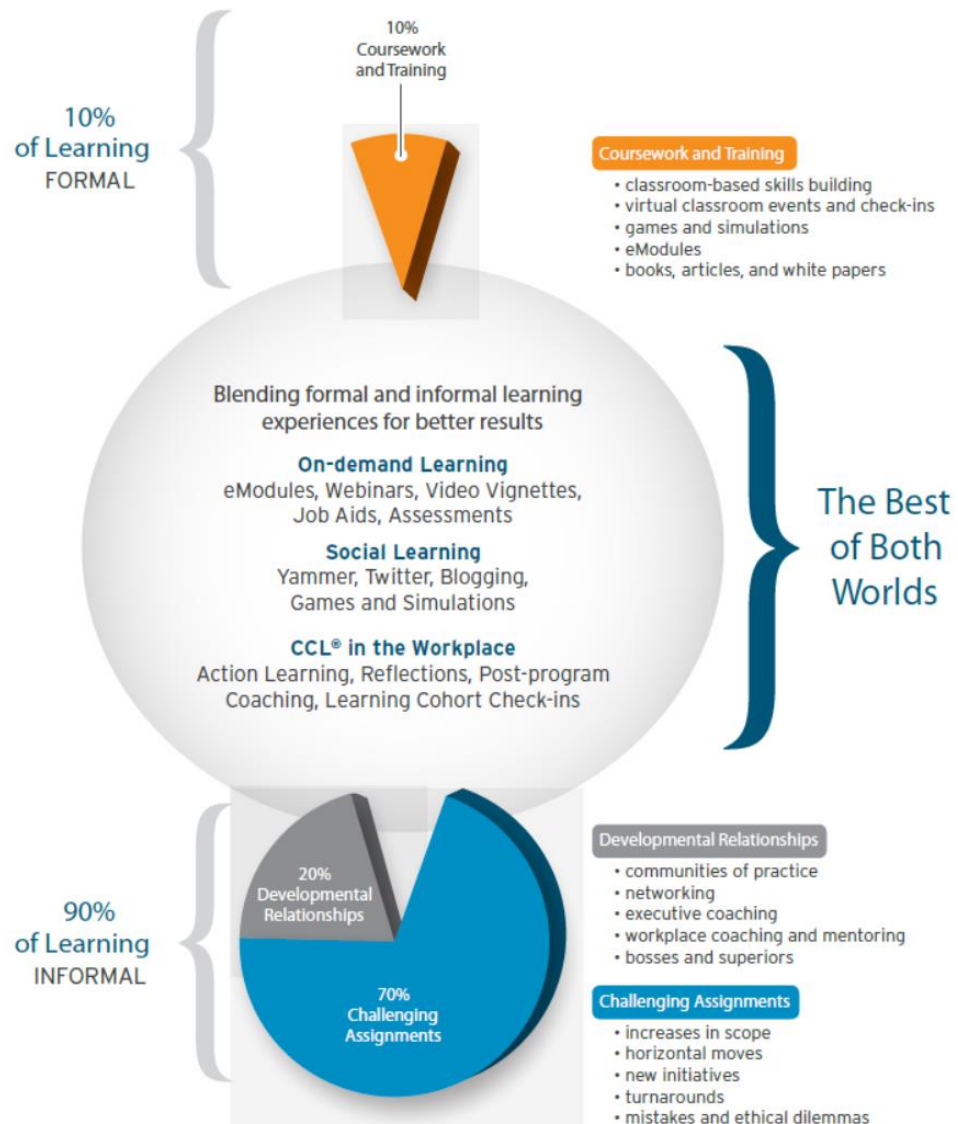


ที่มา: Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), pp. 139.

4.) รูปแบบ 70-20-10 (Ron Rabin, 2014)

รูปแบบ 70-20-10 นี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งแบ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น แบบเป็นทางการร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการอีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้โดยวิทยากร ดังแผนภาพที่ 15

แผนภาพที่ 15 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10



ที่มา: Rabin, R. (2014). Blended learning for leadership: The CCL Approach. *Center for creative leadership white paper*. Pp. 5.

2.4.4 สังเคราะห์และสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของ Astin and Alexander (1996), Groom & Reid-Martinez (2011), Clarke (2013), และ Rabin (2014) พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

- 1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน ให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง
- 2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน
- 3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
- 4.) ระดับองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์การ

โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

- 1.) แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนในห้องเรียน โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 2.) แบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการมีผู้ให้คำแนะนำ โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ
- แสดงการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

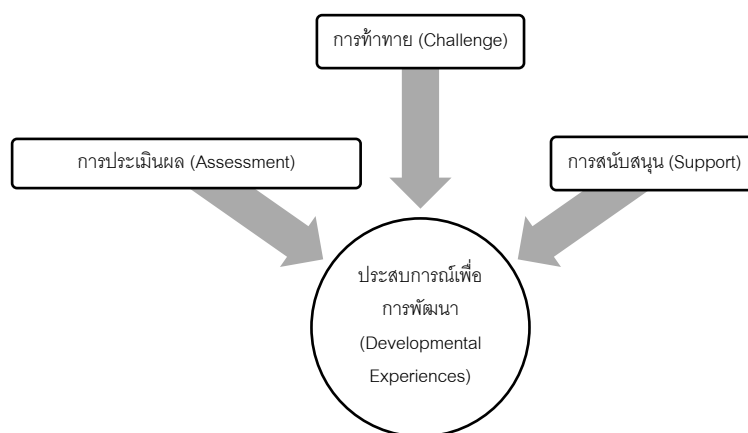
นักวิชาการ / หน่วยงาน	Astin & Alexander (1996)	Groom & ReidMartinez (2011)	Clarke (2013)	Rabin (2014)
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ				
1. ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ				
ระดับปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓
ระดับกลุ่ม	✓			✓
ระดับสังคมในองค์กร	✓			✓
ระดับองค์การ		✓	✓	✓
2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ				
แบบเป็นทางการ		✓		✓
แบบไม่เป็นทางการ		✓		✓

2.4.5 เทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในปัจจุบันมีตำราที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำมากมาย ทั้งของมหาวิทยาลัย สถาบัน บริษัทที่ปรึกษา และศูนย์ฝึกอบรมต่าง ๆ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) รายงานว่า จากการวิจัยและโปรแกรมการศึกษาของ The Center for Creative Leadership ซึ่งเป็นสถาบัน ที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในโลกแห่งหนึ่งในการศึกษาและการวิจัยภาวะผู้นำ ทำให้ทราบถึง ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพที่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วย คือ การประเมินผล ความท้าทาย และการสนับสนุน ดังแผนภาพที่ 16

แผนภาพที่ 16 ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ



ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 444

1.) การประเมินผล (Assessment) การประเมินผลมีความสำคัญ เพราะทำให้บุคคลได้ตระหนักว่าตนเองมีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไร หรือจุดที่ควรนำมาพัฒนาตนเองในปัจจุบันคืออะไร ระดับผลงานของตนหรือประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับใด การประเมินผลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนา โดยความสำคัญของการประเมินผล คือ การกำหนดมาตรฐานในการพัฒนา การกระตุ้นให้เกิดการประเมินผลตนเอง และทำให้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต การประเมินผลสามารถทำได้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่ว่าเป็นทางการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ 360 องศา การวัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อผู้บังคับบัญชา การสังเกต ผู้ประเมินอาจจะเป็นตัวเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ที่ปรึกษาขององค์กร

2.) ความท้าทาย (Challenge) ความท้าทายจะบังคับให้คนออกจากบริเวณที่บุคคลรู้สึกสบายหรือปลอดภัย เนื่องจากความสะดวกสบาย เป็นศัตรูของการเติบโตและประสิทธิภาพ ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น ความรู้สึกท้าทาย มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น การพบกับสถานการณ์ที่ต้องการทักษะ และความสามารถเกินกว่าความสามารถที่ตนเองมีอยู่ หรือการพบกับสถานการณ์ที่คลุมเครือ ยุ่งเหยิง การติดอยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง การมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่มุ่งมั่นเพียรพยายามในงานของตน การทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ต้องทำงานร่วมกัน แต่ไม่ปรากฏชัดว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์คืออะไร และจะบรรลุผลลัพท์นั้นได้อย่างไร โดยสิ่งที่เป็นความท้าทายอาจมีได้หลายอย่าง เช่น ความแปลกใหม่ ประสบการณ์ที่ต้องการ ทักษะใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ เป้าหมายที่

ยาก การทำงานที่หนักขึ้น การทำงานให้แตกต่างออกไปเพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากการไม่มีอะไรเลย การต้องทำงานในเวลาอันรวดเร็วโดยไม่มีโครงสร้างชัดเจน และไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน หรือมีเพียงเล็กน้อย สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความขัดแย้ง ความท้าทาย หรือความยากลำบากจะผลักดันให้บุคคลเผชิญหน้ากับตนเอง ยอมรับความผิดพลาดของตน พากเพียร และรู้วิธีการรับมือกับความขัดแย้ง ความท้าทายหรือความยากลำบากเหล่านั้น

3.) การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการดิ้นรนต่อสู้ และความเจ็บปวดในระหว่างกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนอาจมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละบุคคล เช่น การสนับสนุนอาจหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ หรือเห็นคุณค่าในความพยายามและการเติบโตของตนเอง การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่ การมีอิสรภาพในการทำงานเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่บุคคลได้ริเริ่มขึ้นเอง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหรือเกิดเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นแหล่งของการเสริมพลังที่เข้มแข็งสำหรับการไปให้ถึงเป้าหมายของการพัฒนา นอกจากการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาแล้ว องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรที่บุคคลต้องการเพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีการสนับสนุนโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และระบบต่าง ๆ โดยองค์กรที่เชื่อว่าการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญ ในความสำเร็จขององค์กร องค์กรนั้นมักมีระบบที่ส่งเสริมและเสริมพลังการเรียนรู้ การให้ รางวัล การประเมินผลข้ามกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูลความรู้ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ในขณะที่แนวคิดเรื่องของภาวะผู้นำค่อนข้างจะมีความหลากหลาย เนื่องจากถูกพยายามคิดค้นพัฒนาให้เท่าทันกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของโลกที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนยากที่จะคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตได้ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำกลับไม่ได้ถูกคิดค้นพัฒนาให้ต่างจากเดิมมากนัก จะเห็นได้ว่า โดยส่วนใหญ่ ผู้เข้ารับการพัฒนามักจะถูกพัฒนาผ่านโปรแกรมการอบรมจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนในห้องเรียน และการมีโค้ชหรือผู้ให้คำแนะนำ แม้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบดังกล่าวยังเป็นรูปแบบที่ให้ประโยชน์และมีความสำคัญ แต่ดูเหมือนว่าจะยังไม่สามารถทำให้ผู้นำพัฒนาไปได้เร็วเพียงพอหรือเท่าทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและยังนิยมใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน ซึ่งประสิทธิผลในการฝึกอบรมนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งควรจะเข้าใจทฤษฎีการเรียนรู้ วัตถุประสงค์เฉพาะของการเรียนรู้ บุคลิกลักษณะของผู้เรียน และพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติได้จริง การฝึกอบรมภาวะผู้นำ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ ถ้ามีการออกแบบ

และมีการนำไปใช้อย่างสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกับกระบวนการเรียนรู้ และ เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม

Yukl (2010) ได้สรุปกฎเกณฑ์สำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ มีดังนี้ คือ

1.) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear Learning Objective) โดยมีการอธิบายถึงพฤติกรรม ทักษะ หรือความรู้ ที่คาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับหลังจากการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ เป้าหมายของการฝึกอบรมมีความชัดเจน ดังนั้นเริ่มต้นของโปรแกรมการฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรม ควรระบุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน และอธิบายว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของ แต่ละบุคคลให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร

2.) เนื้อหาการฝึกอบรมมีความหมายหรือมีความสำคัญ มีความชัดเจน (Clear, Meaningful Content) เนื้อหาของการฝึกอบรมควรชัดเจน และมีความสำคัญ ควรมีเรียงลำดับความรู้ ที่เหมาะสม และให้ความสนใจกับสิ่งที่มีความสำคัญ มีระบบจัดเรียงเนื้อหาที่สอดคล้องกัน มีการแสดงแผนภาพ การเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่าง และมีการแสดงตัวแบบ (models) หรือตัวอย่างที่ดี โดยการ แสดงตัวแบบและทฤษฎีควรทำให้ง่ายต่อการจดจำและสอดคล้องกับชีวิตจริง

3.) มีการเรียงลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content) กิจกรรมการฝึกอบรมควรมีการจัดการและเรียงลำดับให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ เช่น มีการเรียนรู้ หลักการพื้นฐาน สัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ กระบวนการ ก่อนลงมือปฏิบัติ การฝึกอบรม ควรเริ่มต้นจาก เนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่มีความซับซ้อนขึ้น เนื้อหาที่ซับซ้อนควรมีการแบ่งเนื้อหาออกเป็น ส่วน ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ ควรมีเวลาหยุดพักที่เหมาะสมระหว่างการฝึกอบรม มีการทบทวนบทเรียน หรือมีการฝึกปฏิบัติ และมีระยะพักเพื่อช่วยลดความเหนื่อยล้า ระหว่างการฝึกอบรมที่มีระยะเวลา ยาวนาน

4.) มีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods) วิธีการฝึกอบรมควรจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรวมถึงแรงจูงใจ ความสามารถในการ เข้าใจและจดจำข้อมูลที่ซับซ้อนได้ วิธีการควรจะมีเหมาะสม กับความรู้ ทักษะ ทศนคติ หรือ พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น วิธีการฝึกอบรมที่ดีควรมีการสาธิตขั้นตอนที่ เหมาะสม มากกว่าการบรรยายในสิ่งที่เป็นนามธรรม วิธีการควรจะมีเหมาะสมกับการกำหนดสภาพ เงื่อนไขการฝึกอบรม การบรรยายเกินกว่า 30 นาทีขึ้นไปอาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีสมาธิ และหมดความสนใจ ซึ่งสามารถ เปลี่ยนแปลงได้ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย และฝึกปฏิบัติ แทน

5.) เปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติเชิงปฏิบัติการ (Opportunity for Active Practice) ผู้เข้า รับการ ฝึกอบรมควรมีการฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ เช่น ฝึกแสดงพฤติกรรม การทบทวนพิจารณา ไตร่ตรองข้อมูลจากความทรงจำ การประยุกต์หลักการในการนำไปปฏิบัติงานจริง ผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมควรสามารถจดจำหลักการพื้นฐานได้อย่างแม่นยำ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ในสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย การฝึกปฏิบัติควรเกิดขึ้นทั้งในระหว่างการฝึกอบรม และระยะสั้น ๆ หลังจากการฝึกอบรมและกลับไปในสถานการณ์การทำงานจริง นอกจากนี้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมเป็นทีม (team activities) ควรมีการฝึกปฏิบัติ ภายใต้อาณัติที่ใกล้เคียงกับการทำงานจริง

6.) การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม และตรงประเด็น (Relevant Timely Feedback) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง และควรมีความถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และสร้างสรรค์ การเรียนรู้งานที่ต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการ สามารถทำได้โดยช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ติดตามความก้าวหน้าของพวกเขา และการประเมินจากสิ่งที่พวกเขา รู้และไม่รู้ ข้อมูลย้อนกลับอาจมีคุณค่าหรือมีประโยชน์น้อย ถ้าผู้ให้การฝึกอบรมนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับรูปแบบในการฝึกอบรม และจะไม่ช่วยในการพัฒนาให้ดีขึ้น กระบวนการเรียนรู้จะเกิดได้ โดยการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ว่าจะค้นหาและจะใช้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องนั้นได้อย่างไร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการทำงาน ของพวกเขา การวินิจฉัยข้อคำถาม กระบวนการวิเคราะห์ และรายงานเกี่ยวกับความหมาย ของรูปแบบต่าง ๆ ของผลการวิเคราะห์ และการแปลผล ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงาน

7.) การเพิ่มความมั่นใจในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enchantment of Trainee Self-Confidence) กระบวนการฝึกอบรมควรช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และช่วยเพิ่มความคาดหวังที่ว่า การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จ ผู้ให้การฝึกอบรมควรสื่อสารความคาดหวังที่ต้องการให้สำเร็จ มีความอดทนและมีการให้การสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับโอกาสที่จะมีประสบการณ์ที่ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เนื้อหาหลักและทักษะต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมควรเริ่มจากพฤติกรรมที่ง่าย ๆ และค่อยนำไปสู่พฤติกรรมที่มีความซับซ้อนขึ้น ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจมากขึ้น ควรมีการกล่าวยกย่องชมเชย และให้การสนับสนุนในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจในตนเอง มากขึ้น

8.) มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities) ในหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นที่จำกัดด้วยโอกาสที่จะฝึกปฏิบัติและการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนยากที่จะเรียนรู้สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยกิจกรรมการติดตามผลที่เหมาะสมแนวทางหนึ่งที่มีประโยชน์ คือการมีระยะเวลาติดตามผลที่เหมาะสมหลังจากโปรแกรมการฝึกอบรมเสร็จสิ้น อาจจะมีการพบปะกันหรือการประชุมเพื่อทบทวนความก้าวหน้า ในการประยุกต์ใช้ทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การอภิปรายถึงความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และเตรียมการให้การช่วยเหลือสนับสนุน และมีการสอนงาน หรืออีกแนวทางหนึ่งที่มีประโยชน์ คือการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เสนอโครงการ

บางอย่างที่เขาจะต้องใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ นอกเหนือจากนั้นกิจกรรมการติดตามผลยังอาจรวมถึงการจัด หลักสูตรการอบรมสั้น ๆ เพื่อกระตุ้นหรือทบทวนบทเรียนหรือหลักสูตรการสอนงานแต่ละบุคคล เพิ่มเติมเป็นช่วง ๆ ด้วย

Yukl (2010) ได้เสนอเทคนิคหรือวิธีที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม (behavioral role modeling) กรณีศึกษา (case discussion) และการจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ (business games and simulations) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Yukl, 2010)

1.) การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม (Behavioral Role Model) เป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิต และการแสดงบทบาทสมมติ เทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีพื้นฐานของการใช้ ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ในการฝึกอบรมแบบนี้ จะมีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และให้สังเกตการสาธิตวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเตรียมการฝึกสอน) จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกพฤติกรรมโดยการเล่นบทบาทสมมติ โดยจะไม่มี การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการคุกคาม ในการฝึกอบรมอาจจะมีวิดีโอทัศน์สั้น ๆ แสดงพฤติกรรม ที่มีประสิทธิผล หรืออีกทางเลือกหนึ่ง ผู้ให้การฝึกอบรมอาจจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยการแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียน ร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม คนอื่น ๆ บางครั้งจะมีการแสดงแบบพฤติกรรมทั้งด้านดีและด้านไม่ดี แต่งานวิจัยที่แสดงให้เห็นประโยชน์ของพฤติกรรมด้านไม่ดี ยังไม่มีผลสรุปที่ชัดเจน ในโปรแกรมส่วนใหญ่ ผู้ให้การฝึกอบรมจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ก่อนที่จะแสดงบทบาทสมมติ ต่อจากนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสังเกตพฤติกรรมของพวกเขาจากวิดีโอทัศน์ และบางครั้งประเด็นที่จะช่วยให้เกิด การเรียนรู้จะปรากฏในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในวิดีโอทัศน์นั้น

2.) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case discussion) กรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์กร กรณีศึกษามีหลายแบบ จากการจัดลำดับ รายละเอียดของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น และผ่านมาแล้วเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี สรุปย่อเป็นเหตุการณ์ความยาวประมาณ 2-3 นาที กรณีศึกษาใช้ได้ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ กรณีศึกษาแบบยาวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร และผลการ ปฏิบัติงาน ที่ใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจ ประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการ และเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาอาจจะมีการอภิปรายในห้องรวมทั้งหมด หรือในกลุ่มย่อย และรายงานผลจากที่เขาศึกษาพบและข้อเสนอแนะต่าง ๆ การใช้กลุ่มเล็ก จะต้องใช้เวลา มาก แต่สมาชิกจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากกว่า หลังจากการนำเสนอรายงาน ผลการศึกษา จะมีการ ประเมินและเปรียบเทียบผลกับสิ่งที่องค์กรได้ทำจริง ๆ ประโยชน์ประการหนึ่งของการใช้กรณีศึกษา

คือ การเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผู้นำ หรือผู้บริหารกำลังเผชิญหน้าอยู่ ทัศนศึกษาสามารถแสดงให้เห็นว่าปัญหาหรือเหตุการณ์จะเกิดกับคนที่มีความแตกต่างกันในด้านค่านิยม ความสนใจ และสมมติฐานอย่างไร ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้ง หรือการตัดสินใจที่ขัดแย้งกันอาจจะอธิบายได้จากมุมมองของกลุ่มที่มีความหลากหลาย มีการประยุกต์ใช้ทัศนศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม แต่ให้คำแนะนำว่าผู้บริหารควรจะทำอะไร ทัศนศึกษาแบบนี้มักจะเป็นแบบสั้นและเป็นการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในมุมมองด้านการจัดการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทัศนศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ พบว่ายังมีข้อจำกัดอยู่ อย่างไรก็ตาม มีสรุปข้อแนะนำที่เกี่ยวกับเงื่อนไขที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนี้ คือ 1.) อธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจน อธิบายวัตถุประสงค์ของทัศนศึกษา ประโยชน์ที่จะได้รับ สิ่งที่คาดหวังจากผู้รับการฝึกอบรม วิธีการใช้และสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องทำ 2.) ถามคำถามที่ช่วยกระตุ้นและสนับสนุน ให้เกิดการอภิปรายยอมรับมุมมองความคิดเห็นที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ และหลีกเลี่ยงการครอบงำหรือชี้นำในการอภิปราย 3.) กระตุ้นด้วยคำถามหรือปัญหาที่มีความซับซ้อน และการหา วิธีแก้ไขหรือทางเลือกที่น่าจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา 4.) ใช้การวิเคราะห์แบบต่าง ๆ ที่ยกตัวอย่างให้เห็นว่าแต่ละคนจะมีแนวทางอย่างไรในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไปในด้านสมมติฐาน ทัศนศึกษา และการให้ความสำคัญ 5.) การถามคำถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทัศนศึกษาที่ เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในงานของพวกเขา อภิปรายประสบการณ์ที่รวบรวมเกี่ยวกับทัศนศึกษาที่จะนำไปสู่การเข้าใจอย่างลึกซึ้งหรือการหยั่งรู้ และก่อให้เกิดกระบวนการคิด และ 6.) มีการรวมกลุ่มอภิปรายที่หลากหลาย หรือหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกลุ่มในการวิเคราะห์ เพื่อที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เห็นมุมมองที่แตกต่างกัน

3.) การจำลองเหตุการณ์และเกมส์ทางธุรกิจ (Business games and Simulations) มีการใช้การจำลองเหตุการณ์และเกมส์ทางธุรกิจในการฝึกอบรมด้านการจัดการมานานหลายปีแล้ว โดยใช้ทัศนศึกษา มีการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหา ที่ซับซ้อนและให้มีการตัดสินใจ ทัศนศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา และพวกเขาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจเหล่านั้น เกมส์ทางธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงิน และใช้ในการฝึกการวิเคราะห์ และการสอนการตัดสินใจใน โปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ นอกจากนั้นเกมส์ทางธุรกิจยังสามารถใช้ในการ ประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรม ความสำเร็จของระยะการฝึกอบรม หรือความถูกต้อง ของรูปแบบ การคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เหตุการณ์จำลอง ส่วนใหญ่จะถูกสร้างเป็นระบบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรที่สำคัญที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละบริษัท และในแต่ละอุตสาหกรรม ผู้ที่มีส่วนร่วมในงาน

แต่ละคน หรือในกลุ่มย่อยจะตัดสินใจเกี่ยวกับราคาสินค้า การโฆษณา ผลผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุน

เทคนิคต่าง ๆ สำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ใฝ่รู้ใฝ่ศึกษา เบื่อหน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริงหรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดหมายตามที่กำหนด (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนั้น ในการสร้างหรือจัดโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล จึงควรมีการเลือกใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน หรือมีการบูรณาการเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ในที่นี้จะสรุปเทคนิคการฝึกอบรมทั่วไปที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1.) การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริงและแนวทาง การปฏิบัติต่าง ๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้รับการอบรม มีข้อดีคือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากร

2.) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ จำนวน ตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง มีข้อดีคือ เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะไปสู่การ ได้ข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรม ได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3.) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาสและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์ หรือตัดสินคุณค่าใด ๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย และมีปริมาณมากที่สุด ข้อดีเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการระดมความคิดเห็น หรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง เท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4.) กรณีศึกษา (Case study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปแบบของงานเขียน การบันทึกเสียงหรือวิดีโอ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาและอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการ วิเคราะห์ ปัญหา แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ สถานการณ์การ

ทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถ ในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5.) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้ สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะ อะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการ กับสถานการณ์จริง มีข้อดีคือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

6.) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่ง ต่าง ๆ จากการกระทำหรือประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับการอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการตลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำ ทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึก ความสะเทือนใจ โดยการใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การติชม ให้ผู้รับการอบรมมีการสะท้อนกลับ (Reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7.) การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การอบรม ผู้ให้การอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึก ปฏิบัติไว้ก่อนล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการอบรมทดลองทำตาม มีข้อดีคือผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำ ทักษะไปใช้ ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้มากขึ้น

Stanford Educational Leadership Institute (2005) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนาจะต้องมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้อบรมที่เป็นผู้ใหญ่ และเพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ต้องการจะเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำเนื้อหาการอบรมไปปรับใช้ได้กับสถานการณ์จริงและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ (Dilemmas) ที่เกิดขึ้นจริงวิธีการพัฒนา ได้แก่

1.) ฝึกทดลองงานในสถานที่จริง (Field-based Internship) มีการศึกษาวิจัยที่แนะนำว่า ผู้ใหญ่จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อได้อยู่ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ทักษะที่จำเป็น ความรู้ และกลยุทธ์ การแก้ปัญหา มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ปัจจุบันโปรแกรมการให้หนังสือรับรองกับผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนมากกว่าร้อยละ 90 กำหนดให้มีการฝึกทดลองงานในสถานที่จริง

2.) เรียนรู้จากปัญหา (Problem based learning) นักการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีรูปแบบการเรียนการสอนที่มีกิจกรรมและการประเมินผลที่มุ่งเน้นที่การฝึกการพบกับปัญหาและการแก้ปัญหา การเรียนรู้แบบท้าทายและเสมือนจริง จะทำให้นักเรียนพัฒนาทัศนคติและทักษะใหม่ ๆ ทดลองกับบทบาทผู้นำที่หลากหลาย และได้ฝึกฝนความมีระเบียบวินัยในตนเอง

3.) ศึกษาาร่วมกันเป็นกลุ่ม (Cohort groups) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางสังคมที่อยู่ด้วยกันซึ่งทำให้เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มโอกาสที่จะร่วมงาน และสร้างการทำงานเป็นกลุ่มที่ดีในการทำงาน ผลทางบวกของการเรียนรู้เป็นกลุ่มยังรวมถึงการรวมตัวและการยอมรับ การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ แรงบันดาลใจ ความสม่ำเสมอ การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่มสามารถช่วยสร้างความรู้แบบกลุ่มและปัจเจกบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาจากหลายมุมมอง นอกจากนี้ ยังมีหลักฐานว่าการศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่มสามารถทำให้การเรียนรู้และการจบหลักสูตรในการขอหนังสือรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนดีขึ้นอีกด้วย

4.) การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือมีผู้ให้คำปรึกษา (Mentors) การใช้ระบบพี่เลี้ยงในการอบรมผู้บริหารทางการศึกษาได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน โดยทั่วไป ผู้ให้คำปรึกษาจะทำงานอยู่ในโรงเรียนที่ผู้เข้าร่วมอบรมทำงานอยู่ อย่างไรก็ตามรูปแบบอื่นก็เป็นไปได้ ในโปรแกรมการใช้ระบบพี่เลี้ยงนี้ ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันที่จะประสานงานและมุ่งทำให้แผนการพัฒนาดตนเองประสบความสำเร็จ บทบาทของผู้ให้คำปรึกษาคือการชี้แนะให้ผู้เรียนค้นหากลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ต้องตัดสินใจของตนเอง กระตุ้นให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสร้างทักษะภาวะผู้นำ โดยผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็น (a) แบบอย่าง (Modelling) (b) ครูฝึก (Coaching) (c) ค่อย ๆ ลดการช่วยเหลือเมื่อผู้ถูกให้คำปรึกษามีความสามารถมากขึ้น (Gradually removing support as the mentee's competence increases) (d) ตั้งคำถามและตรวจสอบเพื่อให้ผู้ถูกให้คำปรึกษาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและมีทักษะในการแก้ปัญหา (Questioning and probing to promote self-reflection and problem solving skills) และ (e) ให้ข้อมูลย้อนกลับและให้คำแนะนำ (Providing feedback and counsel)

Petrie (2011) ได้เขียนบทความเรื่องแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต (Future Trends in Leadership Development) ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.) มุ่งเน้นที่การพัฒนาแบบ Vertical development

การพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน เป็นแบบ Horizontal development คือ การพัฒนาศักยภาพให้บุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถให้ครบตามหัวข้อที่บริษัทกำหนดไว้ ซึ่งความรู้ดังกล่าว

เป็นสิ่งที่สามารถหาได้จากตำราหรือจากผู้เชี่ยวชาญ แต่การพัฒนาแบบ Vertical development เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำทางความคิด ให้ผู้นามีความเข้าใจโลกอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีความสามารถในการคิดแบบเชิงซ้อน สามารถปะติดปะต่อภาพสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ได้เป็นภาพใหญ่ คาดเดาภาพอนาคต และสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของคนที่ได้มาจากการพัฒนาแบบ Horizontal development ที่มีอยู่ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

นักวิจัยได้พยายามหาวิธีการจัดระดับการวัดและอธิบายระดับการพัฒนากระบวนการทางความคิดขึ้นหนึ่งในนั้นคือ Robert Kegan's Adult Levels of Development ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- (1) 3-Socialized mind: ที่ระดับนี้ เราถูกกำหนดโดยความคาดหวังจากผู้ที่อยู่รอบตัวเรา สิ่งที่เราคิดและพูดมาจากสิ่งที่เราคิดว่าเป็นสิ่งที่ผู้อื่นอยากได้ยิน
- (2) 4-Self-authoring mind: เรามีแนวคิดเป็นของตัวเอง ความรู้สึกของเราจะเป็นไปในทางเดียวกันกับระบบความเชื่อของตนเอง กฎระเบียบของตนเอง และคุณค่าที่ตนยึดถือ
- (3) 5-Self-transforming mind: เรามีแนวคิดเป็นของตัวเอง แต่สามารถถอยออกมามองแนวคิดของตัวเองได้และมองว่านั่นเป็นเพียงแนวคิดเล็ก ๆ แนวคิดหนึ่ง รวมถึงสามารถโต้แย้งกับแนวคิดของตนและไม่รู้สึกรู้ว่าจำเป็นจะต้องทำตามสิ่งที่ตนคิดเสมอ

ในช่วง 10 ปีต่อจากนี้ ผู้ประกอบการจะถูกฝึกให้มีส่วนร่วมใน การคิดเชิงกลยุทธ์ การร่วมมือ การคิดเชิงระบบ นำการเปลี่ยนแปลง และรับมือกับความไม่แน่นอนได้ ซึ่งเป็นความสามารถของการพัฒนาในระดับ 5 ซึ่งจากการสำรวจ พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจุบัน มีเพียง 8% ที่พัฒนาถึงระดับ 5 หรือ Self-transforming ซึ่งเป็นเหตุผลว่า ทำไมคนมากมายจึงรู้สึกเครียด สับสน และรู้สึกเหนื่อยล้ากับงานที่ทำ

กระบวนการในการพัฒนาแบบ Vertical development โดย McGuire and Rhodes มีขั้นตอน ดังนี้

- (1) ตื่น (Awake) เราจะต้องรับรู้ถึงทางเลือกที่หลากหลาย และยอมรับว่าทางเลือกอื่นก็เป็นทางเลือกที่ดีเช่นกัน
- (2) ลบเรื่องเก่าและสร้างเรื่องใหม่ (Unlearn and discern) วิเคราะห์และสงสัยในสมมติฐานเก่า พร้อมทั้งทดสอบและทดลองกับสมมติฐานใหม่ โดยเชื่อว่าสมมติฐานใหม่นี้จะเป็นเรื่องใหม่สำหรับการทำงานและการดำรงชีวิตในแต่ละวัน
- (3) ก้าวไปข้างหน้า (Advance) สิ่งนี้จะเกิดขึ้นหลังจากได้มีการฝึกฝนและความมุ่งมั่นทำให้แนวคิดใหม่ดูมีน้ำหนักและสามารถแทนที่แนวคิดเก่าได้ ระดับการพัฒนาใหม่เริ่มที่จะมีเหตุผลมากกว่าแนวคิดเก่า

การพัฒนากระบวนการคิด (cognitive development) สามารถวัดได้และเพิ่มขึ้นได้ไม่ใช่เพียงแต่ในระดับปัจเจกบุคคล แต่สามารถพัฒนาได้ทั้งในระดับกลุ่มและองค์กร McGuire and Rhodes (2009) ชี้ให้เห็นว่า หากองค์กรต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง พวกเขาจะต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งภาวะผู้นำในขณะเดียวกันกับที่พัฒนาภาวะผู้นำให้กับปัจเจกบุคคล โดยใช้วิธี 6 ขั้นตอน (six-phase process) โดยเริ่มต้นจากเพิ่มวัฒนธรรมภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับสูงแล้วจึงขยายไปที่ผู้จัดการระดับกลาง ในขณะที่การพัฒนาแบบ Vertical development ของบุคคลมีผลต่อระดับปัจเจกบุคคล Vertical culture development ก็ส่งผลต่อระดับองค์กร

ตัวอย่างของกระบวนการพัฒนาแบบ Vertical Development โดยการค้นหาภูมิทัศน์ทางานการเปลี่ยนแปลงในตัวตนของผู้เข้าร่วม (immunity to change) กระบวนการนี้ถูกพัฒนาขึ้นตลอดระยะเวลา 20 ปี โดยศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย Harvard และนักวิจัยชื่อ Robert Kegan และ Lisa Lahey ซึ่งก็คือ การศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้คนหยุดสิ่งที่ตนต้องการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้คนพัฒนาตนเอง

หลักการทำงานของกระบวนการ: ผู้นำ(ผู้เข้าร่วม)เลือกพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จากนั้นให้ระบุความกังวลและคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากว่าเขาสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นได้จริง กระบวนการนี้จะแสดงให้เห็นภูมิทัศน์ทางานการเปลี่ยนแปลง (immunity to change) ที่ซ่อนอยู่ เช่น อะไรที่ทำให้เขาไม่ทุ่มสุดตัวที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้เข้าร่วมโครงการจะออกแบบและสร้างภาพเหตุการณ์ในสถานที่ทำงานเพื่อทดสอบความมีเหตุมีผลของสมมติฐานนั้น เมื่อพวกเขาค้นพบว่าสมมติฐานที่ตนตั้งไว้ไม่ถูกต้องหรือถูกต้องเพียงบางส่วน ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงของเขาจะลดลงและพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะค่อย ๆ เกิดขึ้นไปโดยธรรมชาติ

สาเหตุที่ทำให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวได้เร็วขึ้น: วิธีการสามารถเร่งการเติบโตของคนเพราะมันมุ่งเน้นที่การพัฒนาแบบ Vertical development โดยตรง ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ทำให้เกิดความท้อแท้ ความจำกัดในการคิด สิ่งที่สำคัญ และการสนับสนุนที่ได้รับ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่มักให้ผลที่ไม่ดีเพียงพอ เนื่องจากใช้วิธีการแสดงให้ดู โดยคาดว่าเมื่อคุณแสดงให้คนดูถึงวิธีการเป็นผู้นำ พวกเขาจะสามารถทำตามได้เอง แต่จริง ๆ แล้ว สิ่งที่ยากที่สุดที่บุคลากรพบเจอในชีวิตการทำงานมักเป็นเรื่องของการเห็นคุณค่าและความหมายของตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

วิธีการนี้เหมาะสำหรับผู้นำที่มีทักษะการทำงานในการสร้างความสำเร็จอยู่แล้ว แต่ต้องการเพิ่มศักยภาพในการคิดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่สูงกว่าเดิม

2.) ทำให้ผู้ที่อยู่ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำรู้สึกเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการพัฒนาตนเอง

จากที่นักจิตวิทยาได้กล่าวไว้ ว่าคนจะรู้สึกเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนามากที่สุดเมื่อพวกเขา รู้สึกว่าการพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา เป็นรูปแบบที่ผู้เข้าร่วมอบรมรู้สึกว่าเป็นเพียงผู้โดยสารในการพัฒนาตนเอง นั่นคือ การพัฒนาตนเองของผู้เข้าร่วมอบรมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคนอื่น เช่น แผนกบุคคล บริษัทผู้ให้การอบรม หรือผู้จัดการของเขา และแม้แต่วิธีที่ใช้พัฒนา เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในการประเมินผลงาน การเรียนจากการกระทำ และการมีผู้ให้คำแนะนำ รูปแบบดังกล่าวก็ยังคงให้ความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อื่นที่จะมาบอกตัวผู้เข้าอบรมว่าเขาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ดีกว่านี้ และผู้อื่นเป็นผู้บอกวิธีว่าต้องทำอะไร ผู้จัดการในหลาย ๆ องค์กร จ้างหน่วยงานภายนอกที่ไม่ได้รู้จักบริษัทหรือบุคลากรของพวกเขาอย่างแท้จริง ไม่เข้าใจความต้องการที่ชัดเจน และไม่ได้ใส่ใจในการพัฒนาของพวกเขาเท่าไรนัก มาทำการพัฒนาคนในองค์กร ซึ่งรูปแบบนี้เป็นผลให้บุคลากรผู้ถูกพัฒนา รู้สึกว่าตนเองเป็นเพียงผู้โดยสาร เพราะฉะนั้น สิ่งที่ทำหายก็คือ เราจะทำอย่างไรให้ผู้ที่อยู่ในโปรแกรมอบรมกลับไปนั่งอยู่ที่เก้าอี้คนขับของการพัฒนาของเขาเอง

การโค้ช (coaching) เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน หลักการในการโค้ชที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ถูกโค้ชดีขึ้น มีการปรับเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ผู้จัดการเป็นผู้เลือกเรื่องที่จะเน้น ไม่ได้ให้โค้ชเป็นผู้เลือก (กรณีผู้จัดการและโค้ชเป็นคนละคน)
- (2) ขั้นตอนการโค้ชต้องมีความแตกต่างกันไป เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- (3) โค้ชเป็นเจ้าของการพัฒนา เป็นผู้ให้แนวทางของขั้นตอน (ผ่านการตั้งคำถาม)
- (4) โค้ชเป็นคู่คิด ไม่ใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญ
- (5) ไม่มีเนื้อหาที่จะต้องทำตามให้หมด
- (6) ขั้นตอนการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นเหตุการณ์

องค์กรที่จะสามารถทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นผู้รับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเองได้ จะต้องเป็นองค์กรที่เมื่อคุณเดินไปพบใครก็ตามในองค์กร และเขาสามารถตอบได้ ว่า

- (7) อะไร(What) อะไรคือสิ่งที่พวกเขา กำลังทำอยู่ และต้องการทำมันให้สำเร็จ
- (8) อย่างไร(How) พวกเขา มีวิธีการอย่างไร ให้มันสำเร็จ
- (9) ใคร(Who) มีใครอีกที่รู้และสนใจเรื่องนี้
- (10) ทำไม(Why) ทำไมสิ่งนี้ถึงมีผลต่อพวกเขา

นอกจากนี้ การจะเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (1) ผู้นำระดับสูงมองเห็นถึงความสำคัญว่าในสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน กลยุทธ์การทำธุรกิจจะไม่สามารถสำเร็จได้หากไม่มีผู้นำที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ซึ่งการพัฒนาผู้นำแบบเก่า (horizontal development) นั้นไม่เพียงพออีกต่อไป
- (2) ผู้นำระดับสูงต้องการนำวิธีการการพัฒนารูปแบบใหม่มาใช้ และพวกเขาจะเริ่มใช้ก่อน เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร
- (3) บุคลากรจะได้รับการให้ความรู้ถึงแนวทางการพัฒนาและประโยชน์ที่จะได้
- (4) บุคลากรต้องเข้าใจว่า เหตุใดการพัฒนาจึงให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเมื่อตัวบุคลากรเองเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนาตนเอง
- (5) การให้รางวัลสำหรับการพัฒนาตนเองจะต้องควบคู่ไปกับระบบการประเมินผลงาน
- (6) ควรมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เช่น Ryppe ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ผู้ใช้งานสามารถควบคุมและรวบรวมการให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำจากผู้อื่นเพื่อการพัฒนาตนเองได้
- (7) สร้างวัฒนธรรมใหม่ ให้คนกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงเมื่อไม่ได้อยู่ในที่เดิมที่สะดวกสบาย

ตัวอย่างของกระบวนการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบการพัฒนาตนเอง: Feedforward coaching

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกออกแบบสำหรับคนที่ไม่ค่อยมีเวลาแต่ต้องการเห็นผลที่วัดได้ ในกระบวนการ Feedforward coaching บุคลากรแต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ตนเชื่อถือ และขอให้เพื่อนร่วมงานนี้ทำ 3 อย่าง คือ มองไปที่อนาคต ให้เฉพาะคำแนะนำ และทำให้เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ดีที่คนสามารถทำได้ ผู้เข้าร่วมการพัฒนาจะต้องเลือกรื่องที่ต้องการพัฒนาหนึ่งหรือสองเรื่องและเลือกเพื่อนร่วมงานที่เชื่อถือไว้ใจได้อีก 5 - 8 คนเพื่อให้มาเป็นโค้ชผู้ให้ความคิดเห็นย้อนกลับ จากการสนับสนุนจากโค้ชที่เป็นบุคลากรในบริษัทและโค้ชจากองค์กรภายนอก ผู้นำจะได้คำแนะนำรายเดือนจากโค้ชว่าเขาจะสามารถพัฒนาตนอย่างไรในเรื่องที่เขาได้เลือกไว้และทำรายงานถึงความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากนั้นที่เดือนที่ 6 และ 12 ให้ทำการสำรวจเล็ก ๆ วัดระดับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

วิธีการนี้เป็นวิธีที่ใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอย่างมาก ใช้เวลาเพียง 2-3 ชั่วโมงต่อเดือน ให้คนที่รู้จักผู้นำดีที่ช่วยเหลือเขาในการเปลี่ยนแปลง วัดผล และสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกโค้ชตลอดเวลา และเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เหตุการณ์ ในเรื่องของ การให้คำแนะนำ หรือข้อมูลย้อนกลับจากโค้ช เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถูกโค้ชแต่ละบุคคล ให้เขาเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะให้โค้ชสังเกตพฤติกรรมใด และจะมีการประชุมกันที่ไหน นอกจากนี้ โครงสร้างของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนี้จะได้รับการสนับสนุนและรับผิดชอบโดยโค้ชภายนอกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้คนปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

3.) มุ่งเน้นที่ภาวะผู้นำแบบกลุ่ม มากกว่าแบบปัจเจกบุคคล

ในช่วง 50 ปีก่อนนี้ เรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการพัฒนาของปัจเจกบุคคล เท่านั้น มันเริ่มจากการค้นพบว่า อะไร ที่ทำให้เกิดผู้นำที่ดีและตามด้วยการพัฒนา การฝึกฝนที่ช่วยให้ปัจเจกบุคคลมีลักษณะที่พึงประสงค์เหล่านั้น สถานที่ทำงานก็ยังให้รางวัลกับปัจเจกบุคคลที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างชัดเจนผ่านขั้นตอนการทำงาน ภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย แต่กระบวนการต่าง ๆ ของการมีภาวะผู้นำชัดเจนแล้ว อย่างไรก็ตาม ในช่วง 15 ปีนี้ รูปแบบเก่าได้มีประสิทธิภาพที่ลดลง เนื่องจากความสามารถของผู้นำแบบปัจเจกบุคคลเริ่มไม่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมใหม่ถูกเรียกว่า Adaptive challenges ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยปัจเจกบุคคลเดียวหรือแม้แต่ระบุปัญหา ยิ่งไปกว่านั้น Adaptive challenges ยังต้องการการร่วมมือระหว่างผู้ถือผลประโยชน์ร่วมที่หลากหลายผู้ซึ่งจะมีมุมมองที่แตกต่างและเติบโตไปพร้อมกับปัญหาที่ที่ได้รับการแก้ไข การรวมกลุ่มนี้ อาจมาจากแผนกที่ต่างกัน ระบบสายงานที่ต่างกัน หรือองค์การที่ต่างกัน เพื่อมาแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร วางแผน จูงใจซึ่งกันและกัน และตัดสินใจ

ในองค์การ อาจเริ่มต้นจากการให้คนเข้าใจความหมายของคำว่า "ภาวะผู้นำ" ในความหมายใหม่ มีนักทฤษฎีองค์การจำนวนหนึ่งต้องการจะเปลี่ยนการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ จากการเป็นบุคคลหรือบทบาทของภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการ ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการของการนำคนให้พบกับความท้าทายที่ยาก หรือใครก็ตามที่อยู่ในสถานการณ์ สถานที่นั้น และช่วยคงสถานการณ์ให้มีศักยภาพซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม หรือ ผู้นำคือทุกคนในองค์การที่มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง (direction) การจัดให้ถูกตำแหน่ง (alignment) และความรับผิดชอบ (commitment)

ความหมายของภาวะผู้นำที่ต่างจากเดิม คือ ใครก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ ไม่จำเป็นต้องผูกพันกับตำแหน่งหน้าที่การงาน อันที่จริง การฝึกภาวะผู้นำจากตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานอาจง่ายกว่า ยิ่งไปกว่านั้น ความหมายของภาวะผู้นำนี้ไม่ใช่การกระทำของปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำกลายเป็นสิ่งที่กระจายไปสู่เครือข่ายของคนและข้ามขอบเขตไป ใครเป็นผู้นำสำคัญน้อยกว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการในระบบและเราจะทำมันอย่างไร

ถ้าภาวะผู้นำถูกนึกถึงได้ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำร่วมกันมากกว่าเป็นเรื่องทักษะของปัจเจกบุคคล ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาถึงวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ภาวะผู้นำนี้กระจายไปในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องมีสถานะต่าง ๆ ได้แก่ การเปิดเผยและการกระจายข้อมูลข่าวสาร สายบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น การกระจายทรัพยากร การกระจายการตัดสินใจ ลดการควบคุมจากศูนย์กลาง

องค์การที่ต้องการใช้เครือข่ายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ ดังนี้

- (1) ตั้งเป้าหมายของบริษัทถึงการสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำที่ดี โดยเครือข่ายภาวะผู้นำนี้จะต้องสามารถรวมตัวและเล็กกลมได้ในสถานการณ์ความท้าทายต่าง ๆ เครือข่ายนี้อาจรวมเอาคนจากหลากหลายหน่วยงาน สายงาน ทั้งในและนอกองค์กร เหมือนกับสมอง ที่เมื่อเส้นประสาทมีจำนวนมากขึ้นและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ก็จะทำให้ฉลาดขึ้น องค์การที่เชื่อมระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบสังคมและสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วมก็จะส่งผลให้เกิดการปรับตัวที่ดีขึ้นและการรวมตัวที่มากขึ้น
- (2) องค์กรควรใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้คนเข้าใจว่าภาวะผู้นำไม่ได้ผูกติดอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นกระบวนการที่อยู่ในเครือข่ายของคนที่มีเรื่องของการกำหนดทิศทาง (direction) การจัดให้ถูกตำแหน่ง(alignment) และความรับผิดชอบ(commitment) ในบางจังหวะภาวะผู้นำอาจเกิดขึ้นในปัจเจกบุคคล ซึ่งถือเป็นกระบวนการหนึ่งในระดับกลุ่ม เพราะคนแต่ละคนก็จะมี การสร้างแรงจูงใจ และสร้างผลงานที่ระดับกลุ่ม และในเครือข่ายภาวะผู้นำนี้ คนแต่ละคนจะเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามขึ้นกับสถานการณ์และช่วงเวลา

ในอนาคต องค์กรจะต้องทุ่มเทการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาความสามารถจาก 1 ใน 5 ระดับ ดังนี้

- (1) ความสามารถระดับปัจเจกบุคคล (individual capacity)
- (2) ความสามารถระดับกลุ่ม (team capacity)
- (3) ความสามารถระดับองค์กร (organization capacity)
- (4) ความสามารถระดับเครือข่าย (network capacity)
- (5) ความสามารถระดับระบบ (system capacity)

องค์กรจะต้องตั้งเป้ากลุ่มคนให้เหมาะกับการเลือกระดับที่จะพัฒนา และใช้วิธีการพัฒนาที่แตกต่างกันไปในแต่ละระดับ

อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกองค์กรที่จำเป็นต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเครือข่าย ภาวะผู้นำแบบเครือข่ายเหมาะสำหรับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คาดการณ์อนาคตยาก ซึ่งจำเป็นจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ภาวะผู้นำกระจายอยู่ในระบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการตอบสนองอย่างท่วงทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

4.) สร้างนวัตกรรมใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

โลกธุรกิจจำเป็นต้องหาวิธีการใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีรูปแบบใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำเกิดขึ้น ตัวอย่างของนวัตกรรมที่ใหม่ที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่สรุปได้จากบทความนี้ คือ

- (1) พัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำแบบกลุ่มเครือข่าย มากกว่าการสร้างให้เป็นภาวะผู้นำของปัจเจกบุคคล
- (2) มุ่งเน้นที่ Vertical Development ไม่ใช่เพียง Horizontal development

(3) ถ่ายโอนหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นของแต่ละคน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ฝ่ายบุคคล หรือองค์กรที่ทำหน้าที่อบรม

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนบนพื้นฐานความคิดที่ว่า ผู้ถูกพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ มีเวลาจำกัด ต้องเผชิญกับปัญหาจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นวิธีที่จะส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไปปรับใช้ได้กับสถานการณ์จริง ซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

- 1.) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น
- 2.) การบรรยาย
- 3.) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา
- 4.) การฝึกปฏิบัติจริง และใช้วิธี Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน
- 5.) การประเมินตนเอง



2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

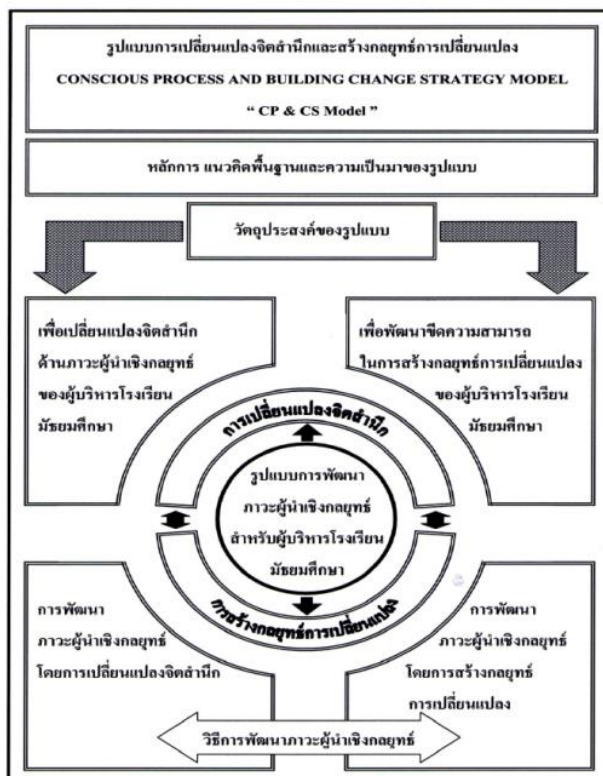
2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

เนื่องจากเรื่องของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) และการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership development model) ยังไม่เคยมีการศึกษาถึงมาก่อนในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในหัวข้องานวิจัยในประเทศ และทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในหัวข้องานวิจัยในต่างประเทศ

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555) ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยจินตนาการที่หลากหลาย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การรับรู้ ความเข้าใจ การคิดรวบยอด และการคิดอย่างมีกลยุทธ์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การคิดเชิงปฏิบัติ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การคิดเชิงปฏิบัติ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง รูปแบบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อาศัยอยู่ในระดับมากที่สุด

แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ดังแผนภาพที่ 17

แผนภาพที่ 17 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกและสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง



ที่มา: กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 185.

วิมล จันทร์แก้ว (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3) การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนามี 5 คุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม ผู้นำของผู้นำ ผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยง และผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ปทุมพร เปี้ยถนอม (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

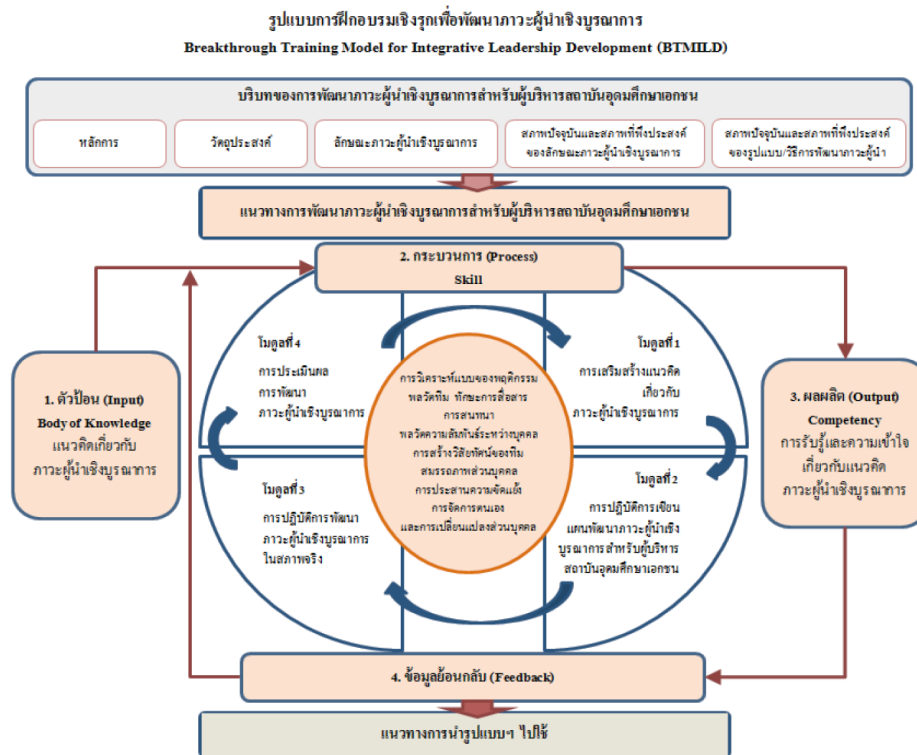
1.) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คิดเป็นร้อยละ 31.12

2.) สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่าการฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการการฝึกอบรมเชิงรุกมากเป็นอันดับที่ 1 มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 47.84

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) และการจัดการตนเอง (Self management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล โดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ได้ตั้ง
แผนภาพที่ 18

แผนภาพที่ 18 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา:
รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ



ที่มา: ปทุมพร เปี้ยถนอม. (2554). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหาร
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. (ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
หน้า 136

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร
ระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า

1.) ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7
องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง
4) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีความน่าเชื่อถือ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7)
การมีวุฒิภาวะ

1.2) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5
องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน 2) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3)

ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทตามตำแหน่ง 2) บทบาทนักสื่อสาร 3) บทบาทในการติดตามและประสานงาน และ 4) บทบาทนักพัฒนา

2.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ 17 วิธี คือ 1) บทบาทสมมติ 2) เกมบริหาร 3) กิจกรรมนันทนาการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต 5) กรณีศึกษา 6) การระดมความคิด 7) ศึกษาดูงาน 8) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ 9) การเผชิญเหตุการณ์ 10) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 11) เกมการศึกษา 12) การฝึกงาน 13) การสนทนาวางกลม 14) การทำแบบฝึกหัด 15) การทำโครงการจริง 16) การฝึกสั่งการ และ 17) การประชุมทางวิชาการ

दारंग श्रीरराम (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

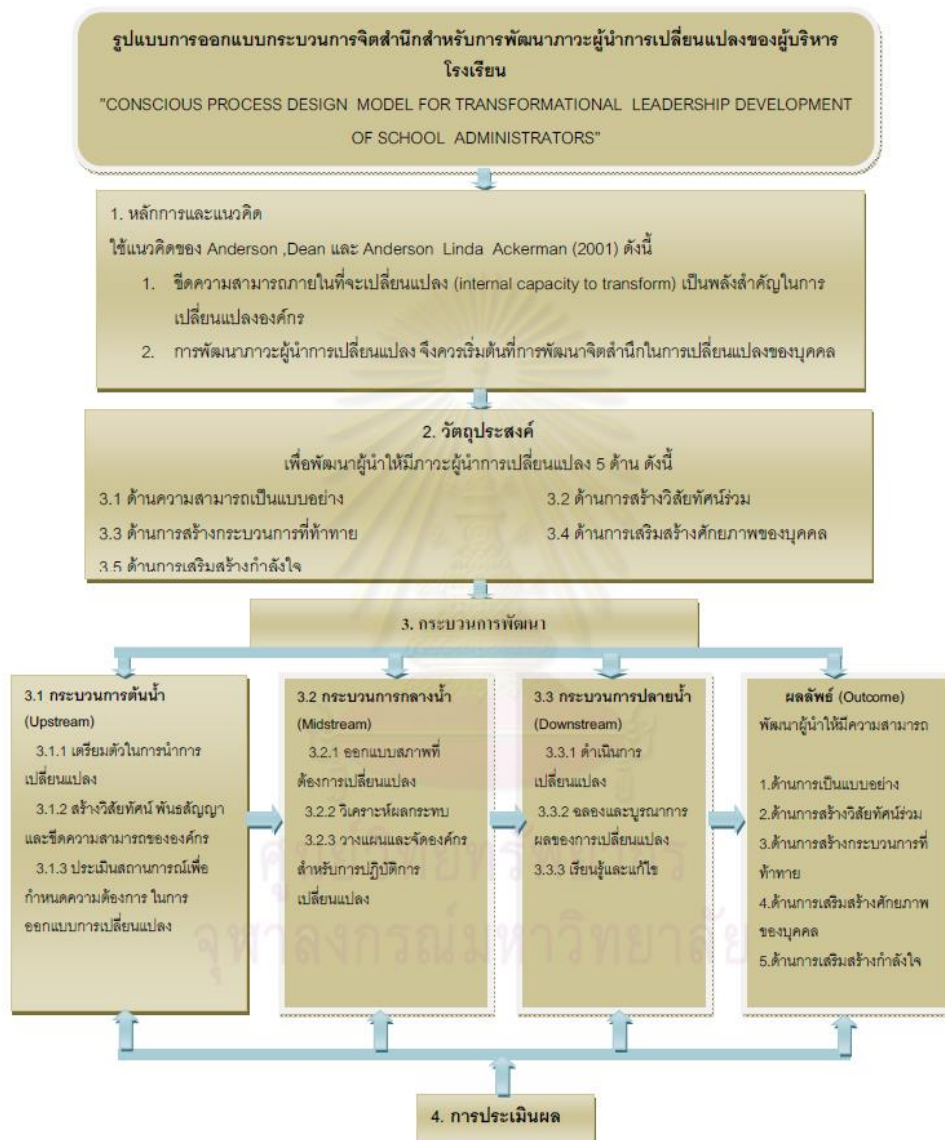
1.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันด้านบริหารทั่วไปมีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด และรองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการตามลำดับ

2.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านวิชาการ มีความสำคัญและความต้องการจำเป็น (Priority Need Index) มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

3.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คือ รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก (Conscious Process Design Model) ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการและแนวคิด 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) ผลลัพธ์ และ 5) การประเมินผล

แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดั่งแผนภาพที่ 19

แผนภาพที่ 19 รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

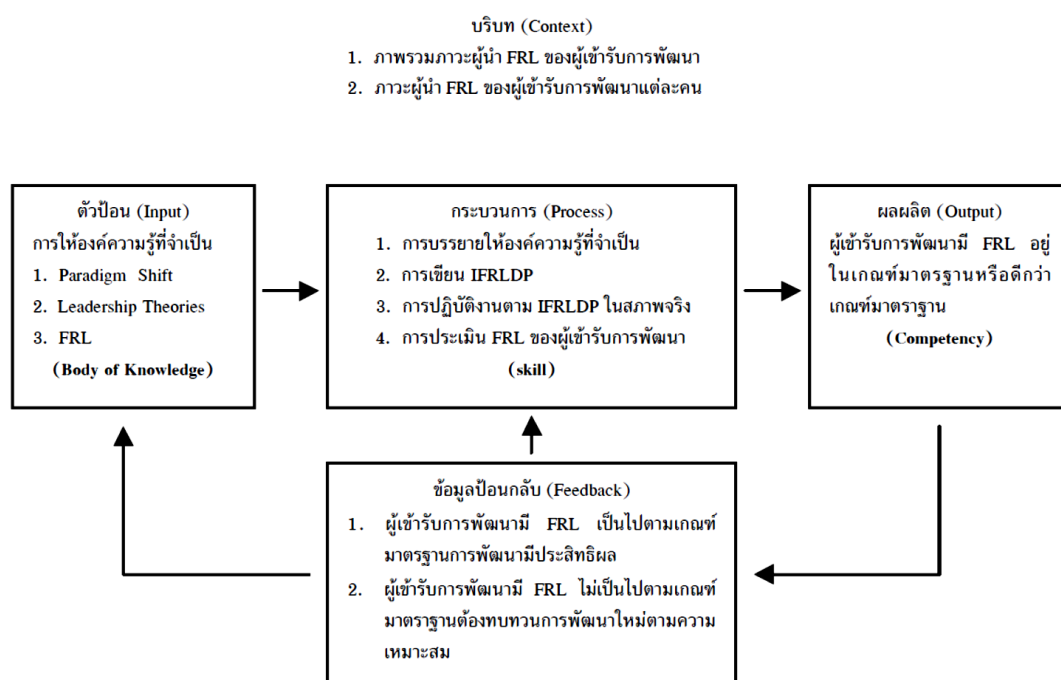


ที่มา: คำรงค์ ศรีอร่าม. (2553). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทีป บินชัย และ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของ

เบอร์ทาลันฟีฟี่ คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม 2) การให้อรรถกถาความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติในงานในสภาพจริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ ดังแผนภาพที่ 20

แผนภาพที่ 20 รูปแบบการพัฒนา FRL ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่



ทีมา: ประทีป บินชัย, & นิพนธ์ กินาวงศ์. (2547). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยรัตนนคร, 12(1), หน้า 70.

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Warner (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Engaged Leadership: A Method for Linking the Professional Ethic and Battlefield Behavior โดยนำแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของ Swindall (2007) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำทางการทหาร เพื่อให้ผู้บัญชาการรู้จักและเข้าใจทหารในหน่วยเป็นอย่างดี อธิบายพันธกิจ บทบาทของทหาร และความคาดหวังของผู้บัญชาการต่อทหารได้อย่างชัดเจน รวมถึงกำหนดสิ่งที่ต้องทำในสนามรบให้กับทหารได้ โดยหวังผลลัพธ์ให้ทหารปฏิบัติงานในสนามรบอย่างมีจรรยาบรรณ ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลต่อความปลอดภัยของทหารเอง ยังส่งผลต่อหน่วยวางแผน หน่วยปฏิบัติการ และระดับผู้กำหนดกลยุทธ์อีกด้วย โดยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันกับผลลัพธ์ที่ได้ แสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 21 ดังกล่าว

แผนภาพที่ 21 ผลกระทบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันต่อวัฒนธรรมจรรยาบรรณ



ที่มา: Warner, C. H. (2011). *Engaged Leadership: A Method for Linking the Professional Ethic and Battlefield Behaviors*. Retrieved from http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20111031_art011.pdf Pp. 18.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

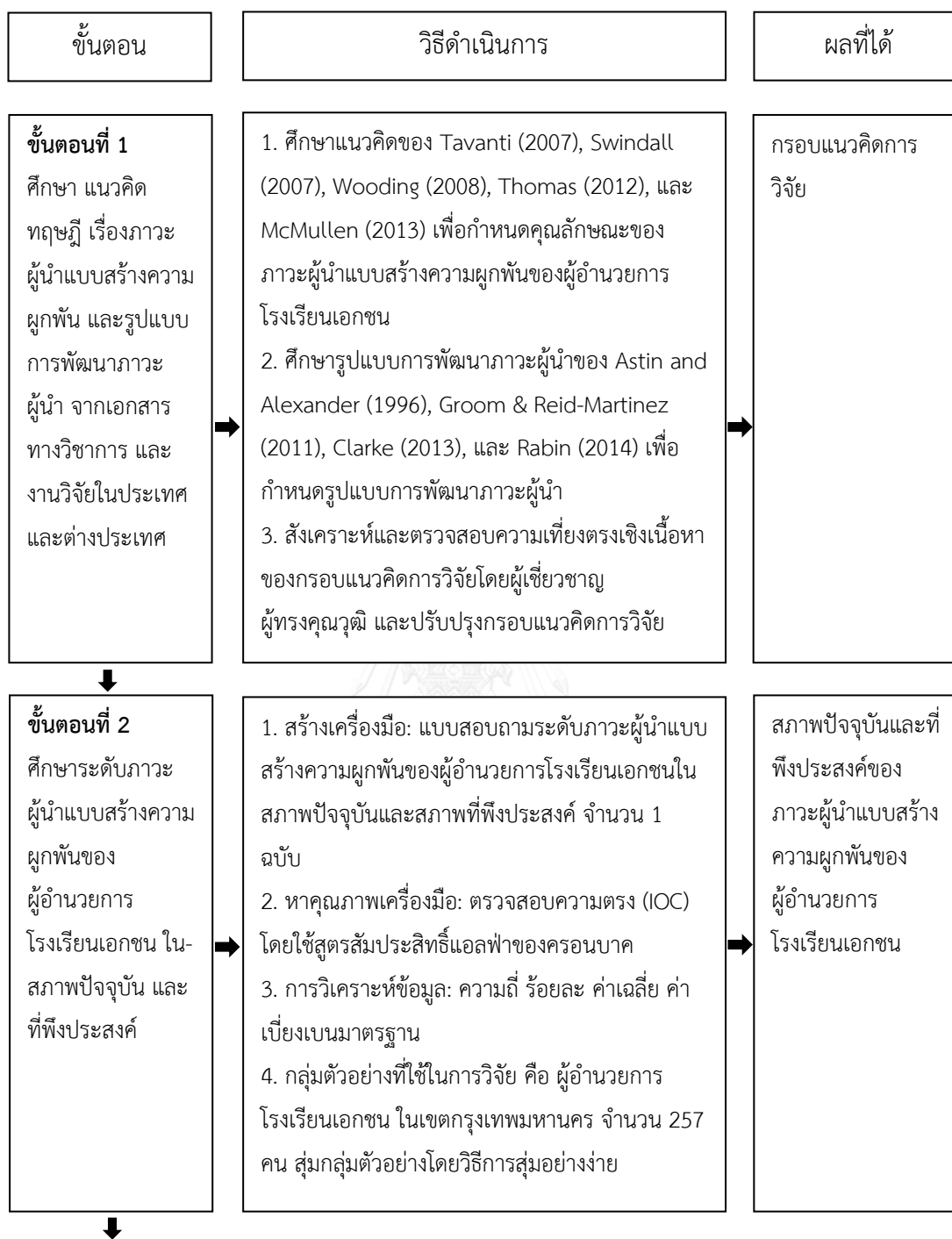
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

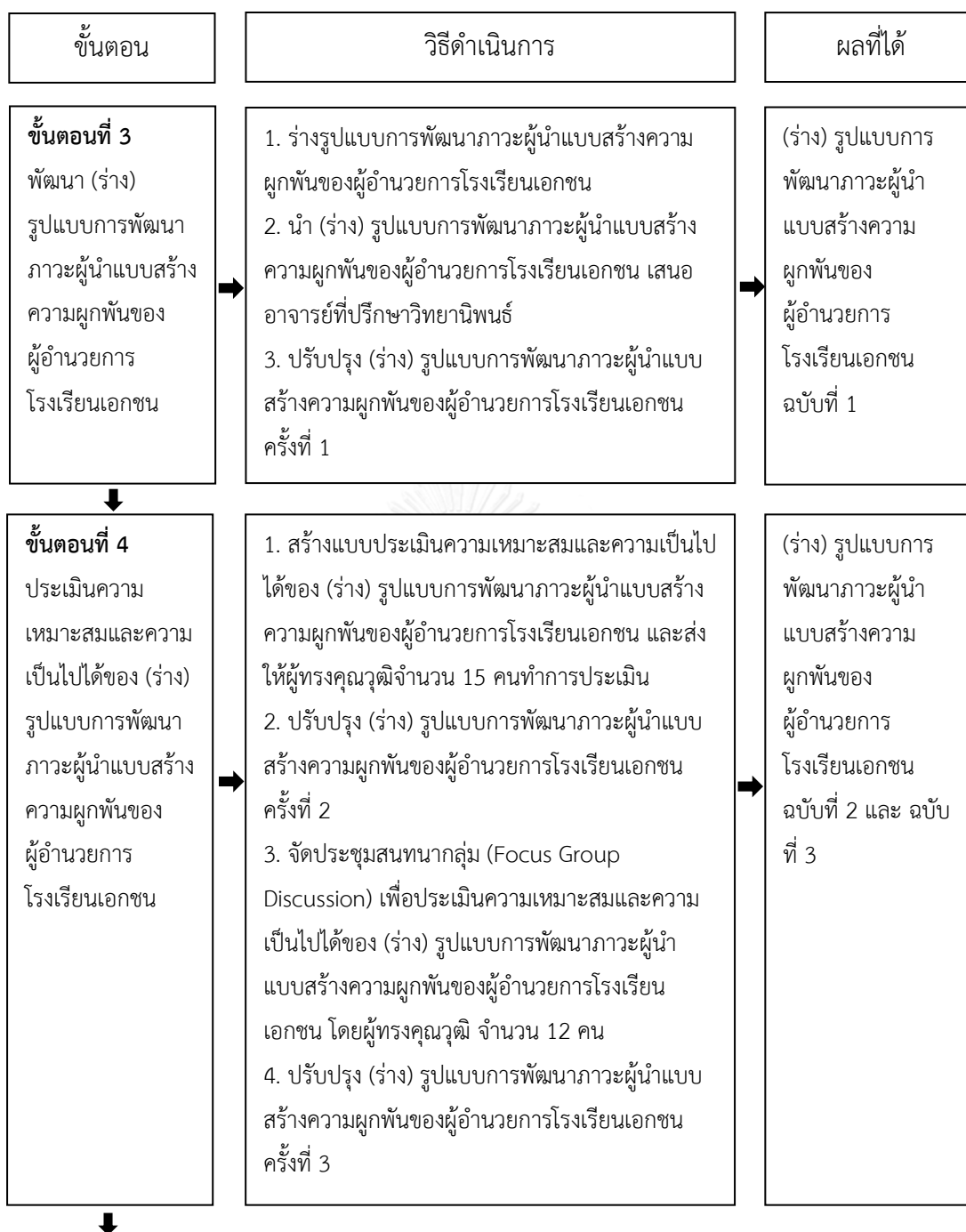
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เป็นการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and development) ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีขั้นตอนในการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังภาพประกอบที่ 22

แผนภาพที่ 22 ขั้นตอนการวิจัย





ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้
ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และนำเสนอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง 2. ประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยผู้อำนวยการโรงเรียน 3. จัดทำเล่มวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 4. แก้ไขปรับปรุงเล่มวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดทำรายงานวิจัยสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ 	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์

จากภาพที่ 22 ขั้นตอนการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีรายละเอียดของขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

3.2.1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

1.) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Engaged Leadership) โดยศึกษาแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012), และ McMullen (2013) และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ มีองค์ประกอบดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership)
- (2) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership)
- (3) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership)
- (4) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)
- (5) คุณลักษณะหลัก (Character core)

2.) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Model Development) โดยศึกษาจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

(1) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

(2) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน

(3) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

(4) ระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

(1) แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนในห้องเรียน โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

(2) แบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการมีผู้ให้คำแนะนำ โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ที่ได้ศึกษาในข้อ 1 และองค์ความรู้จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้ศึกษาในข้อ 2 มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4.) ตรวจสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 คน และอาจารย์คณะครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความสอดคล้อง (Item – Objective Congruence Index: IOC) โดยให้พิจารณาว่ารายการใด สอดคล้อง ให้ 1 รายการใดไม่สอดคล้อง ให้ -1 และรายการใดไม่แน่ใจ ให้ 0 (ล้วน สายยศ & อังคณา สายยศ, 2543) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณากรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำการประเมินความสอดคล้องมาพิจารณาแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มาเป็นกรอบในการวิจัยต่อไป

3.2.2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

1.) ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยการนำกรอบแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันที่ได้รับการตรวจสอบความสอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ มากำหนดเป็นกรอบโครงสร้างคำถามในแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ผู้ให้ข้อมูล

1.) ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 722 คน

2.) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 257 คน

กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1.) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณได้จากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามานะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e) $\pm 5\%$ ดังนี้

เมื่อ N แทน จำนวนประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ขนาดประชากรของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จำนวน 722 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 257 คน

2.2.) สุ่มรายชื่อโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ให้ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open End)

การตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือวิจัย

- 1.) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย
- 2.) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index: IOC) โดยให้พิจารณาว่ารายการใดสอดคล้อง ให้ 1 รายการใดไม่สอดคล้อง ให้ -1 และรายการใดไม่แน่ใจ ให้ 0 จากนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะข้อความที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย

1.) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาไปทดลองใช้กับ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 10 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงโดยใช้ สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้มาตรา ส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่า คะแนน คือ

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติมากที่สุด	ให้คะแนน 5
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติมาก	ให้คะแนน 4
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติปานกลาง	ให้คะแนน 3
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติน้อย	ให้คะแนน 2
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้คะแนน 1

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติมากที่สุด	ให้คะแนน 5
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติมาก	ให้คะแนน 4
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติปานกลาง	ให้คะแนน 3
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติน้อย	ให้คะแนน 2
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้คะแนน 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการสุ่มให้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยใช้การส่งและการรับคืนทางไปรษณีย์

2.) นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแล้ว ส่งให้กับกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 257 คน โดยการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ และได้รับความร่วมมือจากผู้อำนวยการ โรงเรียนจำนวน 200 คน ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 78

3.) นำข้อมูลระดับภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพ ปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ที่ได้มาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และประเมินระดับความต้องการของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ เพื่อประกอบการร่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์

3.2.3 พัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1.) ศึกษาเทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจาก Petrie (2014), รัตติกรณัฏ จงวิศาล (2556), Yukl (2010), และ Stanford Educational Leadership Institute (2005) และเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนบนพื้นฐานความคิดที่ว่า ผู้ถูกพัฒนาเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ มีเวลาจำกัด ต้องเผชิญกับปัญหาจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นวิธีที่จะส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไปปรับใช้ได้กับสถานการณ์จริง ซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประกอบด้วย (1) การประเมินตนเองก่อนการเข้ารับการพัฒนา (2) การบรรยายโดยอาศัยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (3) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (4) การฝึกปฏิบัติจริง และใช้วิธี Feedforward coaching (5) การประเมินตนเองหลังการเข้ารับการพัฒนา

2.) นำองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ มาใช้ในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3.) นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงครั้งที่ 1

3.2.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

1.) สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 คน อาจารย์คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 15 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน คือ

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเหมาะสม”

มีความเหมาะสมมากที่สุด	ให้คะแนน 5
มีความเหมาะสมมาก	ให้คะแนน 4
มีความเหมาะสมปานกลาง	ให้คะแนน 3
มีความเหมาะสมน้อย	ให้คะแนน 2
มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความเป็นไปได้”

มีความเป็นไปได้มากที่สุด	ให้คะแนน 5
มีความเป็นไปได้มาก	ให้คะแนน 4
มีความเป็นไปได้ปานกลาง	ให้คะแนน 3
มีความเป็นไปได้น้อย	ให้คะแนน 2
มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด	ให้คะแนน 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยใช้ค่าเฉลี่ย

2.) ปรับปรุง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ครั้งที่ 2

3.) จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 6 คน อาจารย์คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 12 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ และสรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญตามผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นและคำแนะนำ

4.) ปรับปรุง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ครั้งที่ 3

3.2.5 ทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

1.) ผู้วิจัยจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

2.) ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันโดยผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง โดยการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง

3.) สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “ความคิดเห็น”

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open End)

4.) จัดทำเล่มวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.) แก้ไข ปรับปรุงเล่มวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และจัดทำรายงานวิจัยสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย 5 ขั้นตอน จึงขอเสนอผลการวิจัยตามขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

- 4.1.1 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน
- 4.1.2 กรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

4.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

- 4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์
- 4.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4.3 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

- 4.3.1 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1

**4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน**

- 4.4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1
- 4.4.2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2
- 4.4.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2
- 4.4.4 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3

**4.5 ผลการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้
ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์**

- 4.5.1 ผลการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3
- 4.5.2 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนผู้ทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 ในด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และด้านความเหมาะสม
- 4.5.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์

4.1 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4.1.1 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม

จากการศึกษาแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012), และ McMullen (2013) สังเคราะห์และสรุปเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม แสดงดังตารางที่ 3 และขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม แสดงดังตารางที่ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ผลการประเมินกรอบแนวคิดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional Leadership)	5	100.00	0	0	0	0
2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Leadership)	5	100.00	0	0	0	0
3.) ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ (Organizational Leadership)	5	100.00	0	0	0	0
4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership)	5	100.00	0	0	0	0
5.) คุณลักษณะหลัก (Character core)	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	5	100.00	0	0	0	0

จากตารางที่ 3 พบว่า ในภาพรวมของกรอบแนวคิดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยมีความเหมาะสม ร้อยละ 100.00 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม พบว่าทุกด้านมีความเหมาะสม ร้อยละ 100.00 เช่นกัน

ตารางที่ 4 ผลการประเมินกรอบแนวคิดขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน

ขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบหลัก ของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 5)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.) ภาวะผู้นำแบบในการกำหนดทิศทาง (Directional Leadership)						
1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4	80.00	1	20.00	0	0
1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยม ร่วมขององค์การ	3	60.00	2	40.00	0	0
1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรม ใหม่	4	80.00	1	20.00	0	0
1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาท ความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ	4	80.00	1	20.00	0	0
1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	4	80.00	1	20.00	0	0
2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership)						
2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	5	100.00	0	0	0	0
2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด	5	100.00	0	0	0	0
2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ	5	100.00	0	0	0	0
2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิต ส่วนตัว	5	100.00	0	0	0	0
2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	5	100.00	0	0	0	0
3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership)						
3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับ ความสามารถ	4	80.00	1	20.00	0	0
3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม	5	100.00	0	0	0	0
3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์การ	5	100.00	0	0	0	0
3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง	5	100.00	0	0	0	0
3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	4.80	96.00	0.20	4.00	0	0

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)						
4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ	5	100.00	0	0	0	0
4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และ ภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน	5	100.00	0	0	0	0
4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ใน การพัฒนางานและองค์การ	5	100.00	0	0	0	0
4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการ พัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง	5	100.00	0	0	0	0
4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่ หลากหลาย	4	80.00	1	20.00	0	0
4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความ ยืดหยุ่น	5	100.00	0	0	0	0
4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง	5	100.00	0	0	0	0
4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจาก ทุกแหล่งข้อมูล	4	80.00	1	20.00	0	0
4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	4.78	96.00	0.22	4.00	0	0
5.) คุณลักษณะหลัก (Character core)						
5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม	5	100.00	0	0	0	0
5.2) ซื่อสัตย์	5	100.00	0	0	0	0
5.3) รับผิดชอบ	5	100.00	0	0	0	0
5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวมทั้งหมด	4.72	94.00	0.28	6.00	0	0

จากตารางที่ 4 พบว่า ในภาพรวมของกรอบแนวคิดขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยมีความเหมาะสมร้อยละ 94.00 และควรปรับปรุงร้อยละ 6.00 เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน พบว่าขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน โดยในองค์ประกอบภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางมีความเหมาะสมร้อยละ 80 และควรปรับปรุงร้อยละ 20.00 ในองค์ประกอบภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจมีความเหมาะสมร้อยละ 100.00 ในองค์ประกอบภาวะผู้นำในการจัดองค์การมีความเหมาะสมร้อยละ 96.00 และควรปรับปรุง

ร้อยละ 4.00 ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบครอบคลุมมีความเหมาะสมร้อยละ 96.00 และควรปรับปรุงร้อยละ 4.00 และในองค์ประกอบคุณลักษณะหลักมีความเหมาะสมร้อยละ 94.00 และควรปรับปรุงร้อยละ 6.00 โดยผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ปรับการเขียนให้เป็นทางการมากขึ้น แต่ความหมายคงเดิม

4.1.2 กรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) สังเคราะห์และสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดในการวิจัย ผลแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการประเมินกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.) ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ						
ระดับปัจเจกบุคคล	5	100.00	0	0	0	0
ระดับกลุ่ม	5	100.00	0	0	0	0
ระดับสังคมในองค์การในองค์การ	5	100.00	0	0	0	0
ระดับองค์การ	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	5	100.00	0	0	0	0
2.) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ						
แบบเป็นทางการ	5	100.00	0	0	0	0
แบบไม่เป็นทางการ	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวม	5	100.00	0	0	0	0
เฉลี่ยรวมทั้งหมด	5	100.00	0	0	0	0

จากตารางที่ 5 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยมีความเหมาะสม ร้อยละ 100.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสม ร้อยละ 100.00 ทั้งสองด้าน

4.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน ที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 257 คน ได้ ข้อมูลตอบกลับ 200 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78 แสดงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	58	29.00
- หญิง	142	71.00
รวม	200	100.00
2. อายุ		
- ไม่เกิน 40 ปี	32	16.00
- 41 – 45 ปี	23	11.50
- 46 – 50 ปี	21	10.50
- 51 – 55 ปี	45	22.50
- 56 ปีขึ้นไป	79	39.50
รวม	200	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
- ปริญญาตรี	56	28.00
- ปริญญาโท	121	61.00
- ปริญญาเอก	23	12.00
รวม	200	100.00

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนปัจจุบัน		
- ไม่เกิน 3 ปี	39	19.50
- 3 – 7 ปี	22	11.00
- มากกว่า 7 ปี	139	69.50
รวม	200	100.00
5. ขนาดของโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในปัจจุบัน		
- โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน)	31	15.50
- โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 120 – 600 คน)	88	44.00
- โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 601 – 1,500 คน)	37	18.50
- โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)	44	22.00
รวม	200	100.00

จากตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.00 ช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุดคืออายุ 56 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 39.50 วุฒิการศึกษาสูงสุด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนสูงสุดในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 61.00 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ที่มากกว่า 7 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.50 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.00

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

จากการเก็บข้อมูลระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนใน
สภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ จากผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ให้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน
และที่พึงประสงค์

ข้อที่	ภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง						
	- มีความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.21	0.56	มาก	4.72	0.47	มากที่สุด
	- สร้างจิตวิญญาณให้บุคคล ยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร	4.09	0.61	มาก	4.71	0.50	มากที่สุด
	- พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่	4.31	0.70	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด
	- สามารถสื่อสารให้คนใน องค์กรทราบถึงบทบาท ความสำคัญของตนในการพัฒนา องค์กร	4.22	0.61	มาก	4.79	0.44	มากที่สุด
	- ทำการสื่อสารความก้าวหน้าของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.20	0.65	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง	4.21	0.08	มาก	4.76	0.04	มากที่สุด
2.	ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ						
	- มีความสามารถในการเล่าเรื่อง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.69	มาก	4.69	0.54	มากที่สุด
	- เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทาง ความคิด	3.95	0.66	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด
	- ใ้รางวัลกับความสำเร็จทุก ระดับ	3.96	0.75	มาก	4.59	0.61	มากที่สุด

	- สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุล ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	4.01	0.73	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด
	- สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม ความเท่าเทียม	4.11	0.65	มาก	4.73	0.49	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำในการสร้าง แรงจูงใจ	4.03	0.08	มาก	4.67	0.06	มากที่สุด
3.	ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ						
	- จัดวางตำแหน่งบุคลากร เหมาะสมกับความสามารถ	4.06	0.67	มาก	4.74	0.45	มากที่สุด
	- สร้างความเชื่อมต่อระหว่าง บุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม	4.01	0.60	มาก	4.69	0.50	มากที่สุด
	- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่าง บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และ องค์การ	4.14	0.64	มาก	4.78	0.47	มากที่สุด
	- ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่ แท้จริง	4.04	0.63	มาก	4.72	0.49	มากที่สุด
	- สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืน	3.94	0.62	มาก	4.72	0.49	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำในการจัด องค์การ	4.04	0.03	มาก	4.73	0.03	มากที่สุด
4.	ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม						
	- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างตั้งใจ	4.29	0.69	มาก	4.76	0.46	มากที่สุด
	- ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิ หลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล	4.13	0.64	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด
	- สามารถนำความหลากหลาย ของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนางานและองค์การ	4.07	0.62	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด
	- สามารถสอนงาน แนะนำ และ	4.03	0.68	มาก	4.75	0.49	มากที่สุด

	สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มี ความแตกต่างจากตนเอง - สร้างผู้นำและเป็นผู้นำใน โครงการในกลุ่มบุคคลที่ หลากหลาย	3.97	0.64	มาก	4.23	0.81	มากที่สุด
	- สนับสนุนให้เกิดการแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.95	0.72	มาก	4.61	0.57	มากที่สุด
	- มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงาน ที่ยืดหยุ่น	4.13	0.66	มาก	4.71	0.57	มากที่สุด
	- สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและ รับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล	4.08	0.65	มาก	4.70	0.51	มากที่สุด
	- รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรม ของตนอย่างไร	4.09	0.71	มาก	4.70	0.54	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	4.08	0.10	มาก	4.65	0.17	มากที่สุด
5.	คุณลักษณะหลัก						
	- ยึดมั่นในจริยธรรม	4.74	0.52	มากที่สุด	4.92	0.27	มากที่สุด
	- มีความซื่อสัตย์	4.80	0.44	มากที่สุด	4.93	0.25	มากที่สุด
	- มีความรับผิดชอบ	4.70	0.55	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
	- เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น	4.68	0.53	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมคุณลักษณะ	4.73	0.05	มากที่สุด	4.90	0.03	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ใน
สภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ ในองค์ประกอบต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง โดยรวมมีความคิดเห็นว่าตนมีระดับภาวะผู้นำในการกำหนด
ทิศทางในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.21 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่
ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.76
2. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมมีความคิดเห็นว่าตนมีระดับภาวะผู้นำในการสร้าง
แรงจูงใจในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.03 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่
ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.67

3. ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ โดยรวมมีความคิดเห็นว่าตนมีระดับภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.73
4. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม โดยรวมมีความคิดเห็นว่าตนมีระดับภาวะผู้นำแบบครอบคลุมในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.65
5. คุณลักษณะหลัก โดยรวมมีความคิดเห็นว่าตนมีระดับคุณลักษณะหลัก ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.73 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.90

สรุป ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ในสภาพปัจจุบัน ในองค์ประกอบคุณลักษณะหลัก มากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.05) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.08) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.10) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.03) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.08) ส่วนในสภาพพึงประสงค์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในองค์ประกอบคุณลักษณะหลัก มากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.03) รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.04) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.03) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.06) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.17)

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

นำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ได้ผลแสดงดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ (I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ยสภาพ พึงประสงค์ (I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I-D)/D	ลำดับ
1.	ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง				
	- มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	4.72	4.21	0.1211	4
	- สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร	4.71	4.09	0.1516	1
	- พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่	4.80	4.31	0.1139	5
	- สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร	4.79	4.22	0.1351	3
	- ทำการสื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.78	4.20	0.1381	2
	ค่าเฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง	4.76	4.21	0.1306	4
2.	ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ				
	- มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	4.69	4.10	0.1439	5
	- เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด	4.61	3.95	0.1670	2
	- ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ	4.59	3.96	0.1591	3
	- สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่าง	4.70	4.01	0.1721	1

	งานและชีวิตส่วนตัว - สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความ เท่าเทียม	4.73	4.11	0.1509	4
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ	4.67	4.03	0.1588	2
3.	ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ - จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสม กับความสามารถ - สร้างความเชื่อมต่อระหว่าง บุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม - ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ - ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง - สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืน	4.74 4.69 4.78 4.72 4.72	4.06 4.01 4.14 4.04 3.94	0.1675 0.1696 0.1546 0.1683 0.1980	4 2 5 3 1
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำในการจัดองค์การ	4.73	4.04	0.1708	1
4.	ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่าง ตั้งใจ - ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกัน ของแต่ละบุคคล - สามารถนำความหลากหลายของ บุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา งานและองค์การ - สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มี ความแตกต่างจากตนเอง - สร้างผู้นำและเป็นผู้นำในโครงการ ในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย - สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิด เห็นที่แตกต่าง	4.76 4.64 4.75 4.75 4.23 4.61	4.29 4.13 4.07 4.03 3.97 3.95	0.1096 0.1235 0.1671 0.1787 0.0655 0.1671	8 7 2 1 9 3

	- มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ ยืดหยุ่น	4.71	4.13	0.1404	5
	- สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและ รับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล	4.70	4.08	0.1520	4
	- รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของ ตนอย่างไร	4.70	4.09	0.1491	6
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำแบบครอบคลุม	4.65	4.08	0.1397	3
5.	คุณลักษณะหลัก				
	- ยึดมั่นในจริยธรรม	4.92	4.74	0.0380	3
	- มีความซื่อสัตย์	4.93	4.80	0.0271	4
	- มีความรับผิดชอบ	4.90	4.70	0.0426	1
	- เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น	4.86	4.68	0.0385	2
	ค่าเฉลี่ยรวมคุณลักษณะหลัก	4.90	4.73	0.0359	5

จากตารางที่ 8 ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง และคุณลักษณะหลัก ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) 0.17, 0.16, 0.14, 0.13, และ 0.04

จากนั้น นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มาใช้ในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยใช้ในการกำหนดสัดส่วนของเนื้อหาการบรรยาย เน้นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันที่มีระดับน้อยที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมากที่สุด พัฒนาเป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ดังต่อไปนี้

4.3 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4.3.1 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียน เอกชน ฉบับที่ 1

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้พัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน นำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับปรุง ได้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 ดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

2. หลักการและเหตุผล

การสร้างคามผูกพันในงานของคนในองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรทางธุรกิจหลายประเทศกำลังให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการศึกษาวิจัยในช่วงศตวรรษที่ 21 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานทำให้องค์กรเกิดผลลัพธ์ทางบวกในหลายด้าน จากการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ ลูกคามีความพึงพอใจในการบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 การขาดงานลดลงร้อยละ 37 ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ช่วยลดลงร้อยละ 41 และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับสินค้าลดลงร้อยละ 41 แต่จากการศึกษาถึงระดับคามผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และพบว่าครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบันองค์กรทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานที่ทำ เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

การสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นหนึ่งในหน้าที่ของผู้นำ หนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานที่ ทำ คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ 1.) ภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง 2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ 3.) ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ 4.) ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุม และ 5.) มีคุณลักษณะหลัก การปรับใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จจะเป็น ประโยชน์ต่อผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่โรงเรียนมีปัญหาครูไม่เตรียมการสอน ครูไม่สนใจงาน ส่วนรวมของโรงเรียน และการขาดแคลนครูเพราะครูลาออก เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่ ได้ปรับใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ ที่มีความเข้าใจ รู้จักบุคลากรในระดับ ปัจเจกบุคคล สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในโรงเรียนต้องการมีส่วนร่วม สามารถกระตุ้นให้ ครูเกิดความผูกพันอย่างลึกซึ้งกับงานที่ทำ สร้างให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความคิด สร้างสรรค์ มีการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จะสามารถลดปัญหาครูไม่เตรียมการสอน ครูไม่สนใจงานส่วนรวมของโรงเรียน การขาดแคลนครู เพราะครูลาออก ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนถัดไป

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1) เพื่อนำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จให้กับผู้อำนวยการโรงเรียน เอกชน

3.2) เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ

4. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ

4.1) ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ

4.1.1) ความหมายของความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร

ความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่ บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่น ที่จะทำงานในตำแหน่งประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

จากนิยามดังกล่าว สามารถแบ่งระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) บุคลากรที่มีความผูกพัน (Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหลและรู้สึก เชื่อมต่อกับบริษัทอย่างลึกซึ้ง พวกเขาสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์การเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งหมายถึง บุคลากรมีความผูกพันทั้งใน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการรับรู้ ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และ ความผูกพันทางการกระทำ

(2) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพัน (Not Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากการทุ่มเท พลังงานและความหลงใหลในงานที่ทำ ซึ่งหมายถึง บุคลากรแสดงให้เห็นความผูกพันเพียง 1 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการกระทำ

(3) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันโดยสิ้นเชิง (Actively Disengaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอย่าง ไม่มีความสุขและแสดงออกมาถึงความไม่มีความสุขนั้นให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงทำให้ผู้อื่นมีกำลังใจในการ ทำงานลดลง ซึ่งหมายถึง บุคลากรไม่มีความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

4.1.2) ความสำคัญของความผูกพันบุคลากร

ในทางธุรกิจ มีการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) เป็น งานวิจัยจำนวน 8 เรื่อง ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผล การดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ ระดับความพอใจจากลูกค้า กำไร ผลิตผล การลาออกของบุคลากร ความปลอดภัยในการทำงาน การฉ้อโกง การขาดงาน ความปลอดภัยของผู้ป่วย และคุณภาพของ สินค้า โดยเมื่อวัดความต่างของค่ามัธยฐานของควอไทล์ส่วนแรกกับค่ามัธยฐานส่วนท้าย พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์กรส่งผลให้การให้คะแนนความพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 การลาออกของบุคลากรในองค์กร ลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลง ร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 การ ฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 การขาดงานลดลงร้อยละ 37 ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

แต่จากการศึกษาถึงระดับความผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก (Gallup, 2013) พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาของ Hastings & Agrawal (2015) พบว่า ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบันองค์กรทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร เพื่อให้ บุคลากรใช้ความสามารถ ทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้ องค์กรประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

4.2.1) นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

ความผูกพันของครู หมายถึง ความเชื่อมต่อของครูกับงานและองค์กร โดยครูที่มีความ ผูกพันต่องานและองค์กรจะมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวัง จากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับ

นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

4.2.2) ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ถึงความผูกพันต่องานและองค์การของครู พบว่า เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ครูมีการเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนมากขึ้น มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น อัตราการขาดงานลดลง อัตราการคงอยู่ในงานนานขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

4.3) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012) และ McMullen (2013) สามารถสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้กับบุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
- 1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์การ
- 3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน
- 4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การ
- 4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- 4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
- 4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
- 4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 5.2) ซื่อสัตย์
- 5.3) รับผิดชอบ
- 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน ถูกสร้างขึ้นการสังเคราะห์จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

- 1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง
 - 2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความรู้ความผูกพันต่องานของกลุ่มคน
 - 3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
 - 4.) ระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้ความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร
- ซึ่งสามารถจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1.) ระดับปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 1.3) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล
- 1.4) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- 1.5) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 1.6) มีความซื่อสัตย์
- 1.7) มีความรับผิดชอบ

2.) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้ความสำคัญกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 2.5) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- 2.6) สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 2.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 2.8) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

3.) ระดับสังคมในองค์การ ประกอบด้วย

- 3.1) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 3.2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
- 3.3) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
- 3.5) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์การ
- 3.6) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง

4.) ระดับองค์การ ประกอบด้วย

- 4.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 4.2) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ

- 4.3) สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร
- 4.4) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- 4.5) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
- 4.6) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
- 4.7) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การทดสอบศักยภาพเบื้องต้น การบรรยาย และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการพัฒนา และมีรายละเอียด ดังนี้

1.) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสร้างความสนใจและดึงเข้าสู่เนื้อหา
- (2) เพื่อระบุความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด

วิธีดำเนินการ

- (1) ใช้แบบทดสอบให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง
- (2) ตรวจสอบและแสดงผลระดับความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนาว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด (ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กรในองค์กร และระดับองค์กร)

ระยะเวลาที่ใช้

15 นาที

2.) การบรรยาย

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- (2) เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน รวมถึงรูปแบบและระดับในการพัฒนา

วิธีดำเนินการ

- (1) นำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน โดยใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint
- (2) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน การแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามระดับความสามารถในการสร้างคามผูกพัน และนำเสนอรูปแบบในการพัฒนา โดยใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint

ระยะเวลาที่ใช้

60 นาที

3.) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาเรียนรู้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันผ่านกรณีศึกษา และตัวอย่าง
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสามารถนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์จริง

วิธีดำเนินการ

กำหนดให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาอ่านกรณีศึกษาที่ได้รับ และประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันกับกรณีศึกษาตอบคำถามท้ายกรณีศึกษา รวมถึงอภิปรายถึงการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

เครื่องมือที่ใช้

เอกสารประกอบการปฏิบัติการ

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

4.) การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับคำแนะนำที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต จากผู้รู้จักผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นอย่างดี และอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนานำแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

วิธีดำเนินการ

(1) ให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนา กำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ Coach ให้ตน จำนวน 1-3 คน โดย Coach จะต้องเป็นผู้ที่มีการทำงานติดต่อประสานงานในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้ Coach เห็นผลจากการปฏิบัติงานจริง

(2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนา กำหนดหัวข้อที่ต้องการให้เกิดการโค้ช

(3) ผู้ทำการวิจัย อธิบายถึงความเป็นมา ความสำคัญ วิธีการทำ Feedforward Coaching โดยเน้นให้การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต

(4) กำหนดให้มีการ Feedforward Coaching หลังจากที่ผู้เข้าร่วมตกลงที่จะใช้แนวความคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ในระยะเวลา 2 สัปดาห์

ระยะเวลาที่ใช้

2 สัปดาห์

5.) การประเมินผล

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีดำเนินการ

(1) ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตขั้นตอน Feedforward Coaching และสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

(2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันประเมินตนเองถึงศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของตน

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

จากนั้น นำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตามขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

4.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4.4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1

จากการนำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการ
โรงเรียนเอกชนที่พัฒนาขึ้นไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน
15 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้าง
ความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 และนำคะแนนการประเมินมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลผลค่าเฉลี่ย ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1

ข้อที่	รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1.	ชื่อรูปแบบ	4.67	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
2.	หลักการและเหตุผล	4.67	มากที่สุด	4.40	มาก
3.	วัตถุประสงค์				
	ข้อที่ 1	4.53	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	ข้อที่ 2	4.07	มาก	3.73	มาก
4.	แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน				
	ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน	4.53	มากที่สุด	4.47	มาก
	แนวคิดเกี่ยวกับคามผูกพันของครู	4.40	มาก	4.40	มาก
	คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน	4.60	มากที่สุด	4.53	มากที่สุด
5.	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ				
	ระดับปัจเจกบุคคล	4.93	มากที่สุด	4.73	มากที่สุด
	ระดับกลุ่ม	4.87	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
	ระดับสังคมในองค์กร	4.73	มากที่สุด	4.47	มาก
	ระดับองค์การ	4.73	มากที่สุด	4.60	มากที่สุด
6.	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน				
	แบบเป็นทางการ				
	การประเมินศักยภาพเบื้องต้น	4.07	มาก	4.07	มาก
	การบรรยาย	4.07	มาก	4.07	มาก
	การเรียนรู้จากกรณีศึกษา	4.07	มาก	4.07	มาก
	แบบไม่เป็นทางการ				
	การฝึกปฏิบัติจริงและการทำ Feedforward coaching จากผู้ร่วมงาน	4.40	มาก	4.40	มาก
	การประเมินผล	4.33	มาก	4.33	มาก
	เฉลี่ยรวมทั้งหมด	4.48	มาก	4.38	มาก

จากตารางที่ 9 จะเห็นได้ว่า (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 โดยรวมทั้งหมด มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และแนวทางการนำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 โดยรวมทั้งหมด มีความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38

จากผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ และคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุง โดยมีการทำแผนภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน รวมถึงมีการแสดงตารางเมทริกซ์การจัดขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันเข้ากับระดับในการพัฒนาภาวะผู้นำ และในส่วนของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขั้นตอนการฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward coaching จากผู้ร่วมงาน ได้เปลี่ยนระยะเวลา จาก 2 สัปดาห์ เป็น 4 สัปดาห์ ได้เป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2 ดังนี้

4.4.2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

The Engaged Leadership Development Model of Private School Principals

2. หลักการและเหตุผล

การสร้างคามผูกพันต่องานของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์การทางธุรกิจในหลายประเทศกำลังให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการศึกษาวิจัยในช่วงศตวรรษที่ 21 แสดงให้เห็นว่าคามผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากรส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างสูง จากการนำงานวิจัย 263 เรื่อง ที่ครอบคลุม 192 องค์การ 49 อุตสาหกรรม ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ให้ผลการวิจัยว่า คามผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ลูกคามีความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (2) ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 (3) ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 (4) การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกต่ำ) (5) ความปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 48 (6) การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 (7) การขาดงานลดลงร้อยละ 37 (8) ความปลอดภัยของผู้ป่วยเพิ่มขึ้นร้อยละ 41 และ (9) คุณภาพของสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 41 แต่จากการศึกษาถึงระดับคาม

ผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาของ Hastings & Agrawal (2015) พบว่า ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบันองค์การทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ ทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

Swindall (2007) กล่าวว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์การคือผลผลิตจากภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และยังมีการวิจัยว่า คนสมัครงานเพื่อเข้าทำงานเพราะเลือกองค์การ แต่เมื่อลาออกการลาออกจะมีสาเหตุมาจากผู้บริหารสายตรงของเขา (Wooding, 2006) ความเชื่อนี้เป็นเหตุให้บริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันทุ่มเทลงทุนในการพัฒนาให้ผู้นำของเขาเป็นผู้นำที่ดีขึ้นและมีความสามารถในการสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์การ ดังนั้น การสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและองค์การ รวมถึงรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้นำ และหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อสร้างความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ (Engaged leadership)

ในสหรัฐอเมริกา มีหลากหลายสถาบันเปิดอบรมหลักสูตรสร้างเสริมภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ ผูกพัน เช่น สถาบันเวอร์บาโลซิตี ภาวะผู้นำและวิธีการสร้างความสำเร็จ (Verbalocity leadership + engagement solution) ซึ่งประธานและกรรมการผู้บริหารคือ คลินท์ สวินดัล (Clint Swindall) ผู้เขียนหนังสือเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ สร้างวัฒนธรรมให้ลดปัญหาความไม่ผูกพันกับองค์การ (Engaged leadership: Building a culture to overcome employee disengagement) ตีพิมพ์ขึ้นในปี 2007 (Verbalocity, 2013) และอีกหนึ่งแห่งคือ สถาบันภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จ (Engaged Leadership) มี ลารี ซีล (Larry Seal) เป็นกรรมการผู้บริหาร ซึ่งก่อตั้งในปี 1991 เป็นสถาบันที่มุ่งพัฒนาการสื่อสารแบบผู้นำ และสร้างทักษะการสร้างความสำเร็จให้กับผู้เข้าอบรม ลูกค้ายกย่องการอบรมหลักสูตรของสถาบันนี้ เช่น ฮิวเล็ทต์ แพกการ์ด (Hewlett-Packard), กูเกิล (Google), จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson), ยาฮู (Yahoo) เป็นต้น หลักสูตรของสถาบันภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จของ ลารี ซีล (Larry Seal) นี้ จะช่วยให้ลูกค้ายกย่องการพัฒนาความสามารถในการสร้างความสำเร็จและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรของพวกเขา เรียนรู้ที่จะหาจุดที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุด พัฒนาความสามารถในการสร้างความศรัทธาและความเชื่อมโยงในทุกรูปแบบความสัมพันธ์ และพัฒนาวิธีการส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าเดิม (Seal, 2013)

ในทางการศึกษา มหาวิทยาลัยมินเนโซต้า มันทาคาโต (Minnesota State University Mankato) ได้จัดให้มีสถาบันที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ โดยจัดทำ

หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำผลจากการวิจัยและการฝึกปฏิบัติมาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถทำงานร่วมกับคนในองค์กรที่มีความหลากหลายทั้งในด้านเชื้อชาติ ความเชื่อ และรายได้ รวมถึงพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ อันส่งผลให้ครูมีศักยภาพมากขึ้นและมีวัฒนธรรมการเรียนการสอนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยจัดเป็นสถาบันสำหรับผู้บริหาร (Principal Institute) ที่มีพันธกิจสำคัญคือ สร้างหลักสูตรการอบรมที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและเติมเต็มศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำให้แข็งแกร่งมากขึ้น โดยมีกรอบความคิดว่า ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผ่านทางวงจรการเรียนรู้ที่มีการตอบสนอง เช่น การระบุสิ่งที่ท้าทายที่ได้อุป การตั้งเป้าประสงค์และการสร้างกลยุทธ์ในการเรียนการสอน ทักษะและศักยภาพภาวะผู้นำแบบใหม่ โดยจะนำกลยุทธ์และรูปแบบพฤติกรรมแบบใหม่ไปปรับใช้ และรับข้อมูลย้อนกลับ ผลกระทบ และพฤติกรรมของกลุ่มคนที่สะท้อนมา เพื่อนำประสิทธิผลของสิ่งที่ได้ไปปฏิบัติ และมีความตระหนักถึงสิ่งที่จำเป็นในความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ดี ซึ่งเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาของสถาบันพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนี้ ได้แก่ (1) เพื่อเพิ่มความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างความยุติธรรมทางการศึกษาและขจัดความเชื่อที่ว่าเชื้อชาติส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ ความสามารถในการสอน และการมีส่วนร่วมในองค์กร (2) เพื่อสร้างให้ผู้นำมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมที่ช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนทุกคนดีขึ้น (Minnesota University Mankato, 2013)

หนึ่งในปัญหาการศึกษาที่พบในโรงเรียนเอกชน คือ การที่โรงเรียนไม่สามารถธำรงรักษาครูไว้ได้ จนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและการดำรงอยู่ของโรงเรียน จากการศึกษาสถิติย้อนหลัง 16 ปี พบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพฯ ลดหรือเลิกกิจการมากถึง 225 แห่ง หรือ 1 ใน 4 ของจำนวนโรงเรียนในกรุงเทพฯ ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะลดอีกจำนวนมากในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเผยว่าในช่วงปี พ.ศ. 2545 - 2556 มีโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และประเภทอาชีวศึกษาทั่วประเทศ ทอยย่อยเลิกกิจการรวม 431 แห่ง ซึ่งมีโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาอยู่ 375 แห่ง โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลง คือ การขาดแคลนครู (บำรุง เขียวแหลม, 2558) นอกจากนี้ ยังพบว่าอัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในทั่วประเทศมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ จากข้อมูลการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในช่วงปีการศึกษา 2551 - 2553 พบว่า ปีการศึกษา 2551 มีอัตราการลาออกจำนวน 12,439 คน ปีการศึกษา 2552 มีอัตราการลาออกจำนวน 11,397 คน ปีการศึกษา 2553 มีอัตราการลาออกจำนวน 16,876 คน (กองทุนสงเคราะห์ กระทรวงศึกษาธิการ. 2554) ข้อมูลดังกล่าวแสดงถึงปัญหาที่พบในโรงเรียนเอกชน เนื่องจากครูโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์ความสามารถ ต้องการความมั่นคงก้าวหน้าในชีวิต นอกจากนี้สวัสดิการของครูเอกชนยังไม่เทียบเท่ากับข้าราชการครูหรือครูภาครัฐ

ในด้านงานวิจัยที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความผูกพันต่องานและองค์การของครู พบว่า งานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) แสดงผลให้เห็นว่า อันดับความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ความพอใจในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร เงินเดือน สถานภาพของครู ความสัมพันธ์ระหว่างครู ภาวะกดดันทางสังคม ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา อาคารสถานที่และการบริหาร หลักสูตร และปริมาณการสอน ตามลำดับ งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา (ทักดนัย เพชรเกรี และคณะ, 2556) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนมีความสุข ความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการการธำรงรักษาบุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความยุติธรรม การกระจายอำนาจทางการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน (ศุภรณี อำภรณ์ และ สนั่น ประจงจิตร, 2544) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การรับรู้ในบทบาทของครู และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่า สิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และการธำรงอยู่ของครูในโรงเรียน มีสาเหตุจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน (กอบศักดิ์ มูลมัย, 2554) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา (อุบล สุวรรณศรี, 2549) และ ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (อัมพร อิศรารักษ์, 2548) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับเหตุการณ์เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพต่อไป

โรงเรียนเอกชน เป็นองค์การทางการศึกษาที่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับ ควบคุม และดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาโดยตลอด ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่องานและองค์การของครู ซึ่งมีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนจะช่วยส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียนได้ และเนื่องจากปัจจุบันในประเทศไทย ยังไม่มีการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันทั้งในภาคธุรกิจและการศึกษา ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนนี้ จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร และสามารถนำไปปรับใช้กับองค์การในภาคอื่น ๆ และขยายผลได้ต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1) เพื่อนำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

3.2) เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

4. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1) ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1.1) ความหมายของความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร

ความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้งานประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

จากนิยามดังกล่าว สามารถแบ่งระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) บุคลากรที่มีความผูกพัน (Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหลและรู้สึกเชื่อมต่อกับบริษัทอย่างลึกซึ้ง พวกเขาสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์การเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งหมายถึงบุคลากรมีความผูกพันทั้งใน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการรับรู้ ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และ ความผูกพันทางการกระทำ

(2) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพัน (Not Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากการทุ่มเทพลังงานและความหลงใหลในงานที่ทำ ซึ่งหมายถึง บุคลากรแสดงให้เห็นความผูกพันเพียง 1 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการกระทำ

(3) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันโดยสิ้นเชิง (Actively Disengaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอย่างไม่มีความสุขและแสดงออกมาถึงความไม่มีความสุขนั้นให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงทำให้ผู้อื่นมีกำลังใจในการทำงานลดลง ซึ่งหมายถึง บุคลากรไม่มีความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

4.1.2) ความสำคัญของความผูกพันของบุคลากร

ในทางธุรกิจ มีการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) เป็นงานวิจัยจำนวน 8 เรื่อง ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ ระดับความพอใจจากลูกค้า กำไร ผลิตผล การลาออกของบุคลากร ความปลอดภัยในการทำงาน การฉ้อโกง การขาดงาน ความปลอดภัยของผู้ป่วย และคุณภาพของสินค้า โดยเมื่อวัดความต่างของค่ามัธยฐานของควอไทล์ส่วนแรกกับค่ามัธยฐานส่วนท้าย พบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์กรส่งผลให้การให้คะแนนความพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกต่ำ) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 การขาดงานลดลงร้อยละ 37 ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ ความเสียหายที่จะเกิดกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

แต่จากการศึกษาถึงระดับความผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาของ Hastings & Agrawal (2015) พบว่า ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบันองค์การทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ ทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

4.2.1) นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

ความผูกพันของครู หมายถึง ความเชื่อมต่อของครูกับงานและองค์กร โดยครูที่มีความผูกพันต่องานและองค์กรจะมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวังจากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

4.2.2) ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ถึงความผูกพันต่องานและองค์กรของครู พบว่า เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ครูมีการเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนมากขึ้น มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น อัตราการขาดงานลดลง อัตราการคงอยู่ในงาน

นานขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

4.3) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012) และ McMullen (2013) สามารถสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร
- 1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์กร (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กร
- 3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน
- 4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กร
- 4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- 4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
- 4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
- 4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 5.2) ซื่อสัตย์
- 5.3) รับผิดชอบ
- 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ถูกสร้างขึ้นการสังเคราะห์จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน

3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

4.) ระดับองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์การ

โดยสามารถจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1.) ระดับปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 1.3) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล
- 1.4) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- 1.5) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 1.6) มีความซื่อสัตย์
- 1.7) มีความรับผิดชอบ

2.) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 2.5) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- 2.6) สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย

- 2.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 2.8) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น
 - 3.) ระดับสังคมในองค์การ ประกอบด้วย
 - 3.1) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
 - 3.2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
 - 3.3) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
 - 3.4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
 - 3.5) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์การ
 - 3.6) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
 - 4.) ระดับองค์การ ประกอบด้วย
 - 4.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 - 4.2) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
 - 4.3) สื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
 - 4.4) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ
 - 4.5) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
 - 4.6) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
 - 4.7) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น

โดยการจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันในแต่ละคุณลักษณะซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกัน ตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันตามรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำ ฉบับที่ 2

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมใน องค์กร	ระดับองค์การ
ภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง	พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และ เปิดรับนวัตกรรมใหม่			มีความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน
				สร้างจิตวิญญาณให้ บุคคลยึดถือค่านิยม ร่วมขององค์กร
				สื่อสารให้คนใน องค์กรทราบถึง บทบาทความสำคัญ ของตนในการพัฒนา องค์กร
				สื่อสารความก้าวหน้า ขององค์กรอย่าง สม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำในการ สร้างแรงจูงใจ		มีความสามารถในการ เล่าเรื่องเพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจ	สนับสนุนการมีชีวิต ที่สมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว	
		เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล ทางความคิด	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมความเท่า เทียม	
		ให้รางวัลกับ ความสำเร็จทุกระดับ		
ภาวะผู้นำการจัด องค์การ			สร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรต่าง วัย และต่างกลุ่ม	จัดวางตำแหน่ง บุคลากรเหมาะสมกับ ความสามารถ
		ส่งเสริมการมีอำนาจ ในงานที่แท้จริง	ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างบุคคล กลุ่ม คน หน่วยงาน และ องค์กร	สร้างกลยุทธ์สู่ ความสำเร็จที่ยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมใน องค์กร	ระดับองค์กร
ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุม	รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างตั้งใจ	ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่ แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล	สามารถนำความ หลากหลายของ บุคคลมาใช้ในการ พัฒนางานและ องค์กร	มีรูปแบบและวิธีการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
	สามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับ และรับคำ วิจารณ์จากทุก แหล่งข้อมูล	สร้างผู้นำ และเป็น ผู้นำโครงการในกลุ่ม บุคคลที่หลากหลาย	สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรที่มีความ แตกต่างจากตนเอง	
	รู้จักตนเอง เข้าใจถึง อคติของตน และรู้ว่า อคตินี้ส่งผลต่อ พฤติกรรมของตน อย่างไร	สนับสนุนให้เกิดการ แสดงความคิดเห็นที่ แตกต่าง		
คุณลักษณะหลัก	ยึดมั่นในจริยธรรม	เคารพตนเองและ เคารพผู้อื่น		
	มีความซื่อสัตย์			
	มีความรับผิดชอบ			

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การทดสอบศักยภาพเบื้องต้น การบรรยาย และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการพัฒนา และมีรายละเอียด ดังนี้

1.) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสร้างความสนใจและดึงเข้าสู่เนื้อหา
- (2) เพื่อระบุความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด

วิธีดำเนินการ

- (1) ใช้แบบทดสอบให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาประเมินตนเอง
- (2) ตรวจสอบและแสดงผลระดับความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนาว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด (ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์กร)

ระยะเวลาที่ใช้

15 นาที

2.) การบรรยาย

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- (2) เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน รวมถึงรูปแบบและระดับในการพัฒนา

วิธีดำเนินการ

- (1) นำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดยใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint
- (2) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน การแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามระดับความสามารถในการสร้างความผูกพัน และนำเสนอรูปแบบในการพัฒนา โดยใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint

ระยะเวลาที่ใช้

60 นาที

3.) การเรียนรู้จากกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาเรียนรู้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันผ่านกรณีศึกษา และตัวอย่าง
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสามารถนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์จริง

วิธีดำเนินการ

กำหนดให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาอ่านกรณีศึกษาที่ได้รับ และประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันกับกรณีศึกษาตอบคำถามท้ายกรณีศึกษา รวมถึงอภิปรายถึงการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

เครื่องมือที่ใช้

เอกสารประกอบการปฏิบัติการ

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

4.) การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับคำแนะนำที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต จากผู้ที่รู้จักผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นอย่างดี และอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนานำแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

วิธีดำเนินการ

- (1) ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาดำเนินการกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ Coach ให้ตน จำนวน 1-3 คน โดย Coach จะต้องเป็นผู้ที่มีการทำงานติดต่อประสานงานในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้ Coach เห็นผลจากการปฏิบัติงานจริง
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนา กำหนดหัวข้อที่ต้องการให้เกิดการโค้ช
- (3) ผู้ทำการวิจัย อธิบายถึงความเป็นมา ความสำคัญ วิธีการทำ Feedforward Coaching โดยเน้นให้การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต

(4) กำหนดให้มีการ Feedforward Coaching หลังจากที่มีผู้เข้าร่วมตกลงที่จะใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ในระยะเวลา 4 สัปดาห์

ระยะเวลาที่ใช้

4 สัปดาห์

5.) การประเมินผล

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตขั้นตอน Feedforward Coaching และสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันประเมินตนเองถึงศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของตน

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

จากนั้น เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2 ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 23 ดังนี้

แผนภาพที่ 23 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2



4.4.3 ผลการประเมิน (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2

การประเมิน (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2 ใช้วิธีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน สามารถสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละข้อ ได้ดังนี้

1.) ชื่อรูปแบบ ควรมีชื่อที่เป็นชื่อเฉพาะ

2.) หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสมดี แต่ในส่วนของประโยชน์จากภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันนั้น ผู้วิจัยเน้นในส่วนของประโยชน์ในการแก้ปัญหาเรื่องการลาออกของครูมากเกินไป ควรเขียนประโยชน์ในส่วนอื่น ๆ เพิ่มเติม

3.) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ มีบางส่วนต้องปรับปรุง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1: เพื่อนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีความเหมาะสมดี ไม่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2: เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ควรปรับปรุงเป็น เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

4.) แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน มีความเหมาะสมดี เป็นแนวคิดใหม่ที่ น่าสนใจ

5.) ลักษณะของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเหมาะสมดี ทั้งในด้านระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ และการแบ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็นแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

6.) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

การประเมินศักยภาพเบื้องต้น: มีความเหมาะสมดี ทั้งวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ เครื่องมือที่ใช้ และระยะเวลาที่ใช้

การบรรยาย: ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีภารกิจมากมาย ไม่มีเวลาเข้าร่วมการอบรม ดังนั้น จึงควรเปลี่ยนจากการบรรยายเป็นสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น วิดีทัศน์ เป็นต้น

การเรียนรู้จากกรณีศึกษา: เนื้อหาที่มีความเหมาะสมดี ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้ปรับเปลี่ยนบริบทจากที่เป็นสถานการณ์ในต่างประเทศ มาเป็นสถานการณ์ในประเทศไทย

การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน: มีความน่าสนใจ
เหมาะสมดี

การประเมินผล: มีความเหมาะสมดี ทั้งวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ เครื่องมือที่ใช้ และ
ระยะเวลาที่ใช้

โดยภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียน
เอกชน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ควรมีข้อเสนอแนะของรูปแบบการพัฒนา และควรเขียนรูปแบบ ความสัมพันธ์
ขององค์ประกอบ ให้เห็นผลลัพธ์จากการใช้รูปแบบที่ชัดเจนขึ้น

ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น และคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ และพัฒนาเป็น (ร่าง) รูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 ดังต่อไปนี้

4.4.4 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียน เอกชน ฉบับที่ 3

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ
The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development

2. หลักการและเหตุผล

2.1) ความผูกพันของบุคลากรส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างสูง จากการนำงานวิจัย 263
เรื่อง ที่ครอบคลุม 192 องค์กร 49 อุตสาหกรรม ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์
งานวิจัย (O'Boyle & Harter, 2013) ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันของบุคลากรส่งผลให้เกิด
ประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ลูกคามีความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10
(2) ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 (3) ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 (4) การลาออกของบุคลากรในองค์กร
ลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลง
ร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) (5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 (6)
การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 (7) การขาดงานลดลงร้อยละ 37 (8) ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ช่วย
ลดลงร้อยละ 41 และ (9) ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

2.2) จากการศึกษาวิจัยถึงระดับความผูกพันต่องานและองค์กรของบุคลากรใน 142
ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการ
ศึกษาวิจัยของ Hastings & Agrawal (2015) เรื่องความผูกพันของบุคลากรครูระดับประถมศึกษา
และมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรครูเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่มีความผูกพันต่องาน
และองค์กร

2.3) จากการศึกษาสถิติย้อนหลัง 16 ปี พบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพฯ ลดหรือเลิกกิจการมากถึง 225 แห่ง หรือ 1 ใน 4 ของจำนวนโรงเรียนในกรุงเทพฯ ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะลดอีกจำนวนมากในอนาคต โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลง คือการขาดแคลนครู จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทของครู ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนมากที่สุด

2.4) มีงานวิจัยที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความผูกพันของบุคลากรครู เช่น งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา (ทักษ์นัย เพชรเกษิ และคณะ, 2556) ให้ข้อค้นพบว่า หลักการการธำรงรักษาบุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความยุติธรรม การกระจายอำนาจทางการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบต้องอาศัยบทบาทของผู้นำทั้งสิ้น จากงานวิจัย เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) แสดงผลให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครู เป็นอันดับ 2 รองจาก ความพอใจในหน้าที่การงานของบุคลากรครู และงานวิจัยของอุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน (กอบศักดิ์ มุลมัย, 2554) และ ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (อัมพร อีสสรารักษ์, 2548) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับเหตุการณ์เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

2.5) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จะช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนมีความผูกพันต่องานและองค์กร มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน อันจะส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียนต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

3.1) เพื่อนำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

3.2) เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

4. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1) ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1.1) ความหมายของความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร

ความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่น ที่จะทำงานในตำแหน่งประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

จากนิยามดังกล่าว สามารถแบ่งระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) บุคลากรที่มีความผูกพัน (Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหลและรู้สึกเชื่อมต่อกับบริษัทอย่างลึกซึ้ง พวกเขาสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์การเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งหมายถึงบุคลากรมีความผูกพันทั้งใน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการรับรู้ ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และ ความผูกพันทางการกระทำ

(2) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพัน (Not Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากการทุ่มเทพลังงานและความหลงใหลในงานที่ทำ ซึ่งหมายถึง บุคลากรแสดงให้เห็นความผูกพันเพียง 1 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการกระทำ

(3) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันโดยสิ้นเชิง (Actively Disengaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอย่างไม่มีความสุขและแสดงออกมาถึงความไม่มีความสุขนั้นให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงทำให้ผู้อื่นมีกำลังใจในการทำงานลดลง ซึ่งหมายถึง บุคลากรไม่มีความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

4.1.2) ความสำคัญของความผูกพันบุคลากร

ในทางธุรกิจ มีการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) เป็นงานวิจัยจำนวน 8 เรื่อง ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ ระดับความพอใจจากลูกค้า กำไร ผลผลิต การลาออกของบุคลากร ความปลอดภัยในการทำงาน การฉ้อโกง การขาดงาน ความปลอดภัยของผู้ป่วย และคุณภาพของสินค้า โดยเมื่อวัดความต่างของค่ามัธยฐานของควอไทล์ส่วนแรกกับค่ามัธยฐานส่วนท้าย พบว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์การส่งผลให้การให้คะแนนความพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ

ละ 10 ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 การลาออกของบุคลากรในองค์การ ลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลง ร้อยละ 25 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกต่ำ) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 การ ฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 การขาดงานลดลงร้อยละ 37 ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ ความเสียหายที่จะเกิดกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

แต่จากการศึกษาถึงระดับความผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก (Gallup, 2013) พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาของ Hastings & Agrawal (2015) พบว่า ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบันองค์การทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร เพื่อให้ บุคลากรใช้ความสามารถ ทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้ องค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

4.2.1) นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

ความผูกพันของครู หมายถึง ความเชื่อมต่อของครูกับงานและองค์การ โดยครูที่มีความ ผูกพันต่องานและองค์การจะมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวัง จากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับ นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของ โรงเรียน

4.2.2) ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ถึงความผูกพันต่องานและองค์การของครู พบว่า เมื่อครูมีความ ผูกพันต่องานและองค์การ จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ครูมีการเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนมากขึ้น มี การตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น อัตราการขาดงานลดลง อัตราการคงอยู่ในงาน นานขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

4.3) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012) และ McMullen (2013) สามารถสังเคราะห์ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร
- 1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์กร (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กร
- 3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน
- 4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กร
- 4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- 4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
- 4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
- 4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 5.2) ซื่อสัตย์
- 5.3) รับผิดชอบ
- 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ถูกสร้างขึ้นการสังเคราะห์จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างคามผูกพันต่องานของกลุ่มคน

3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

4.) ระดับองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดคามผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์การ

โดยสามารถจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1.) ระดับปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 1.3) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล
- 1.4) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- 1.5) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 1.6) มีความซื่อสัตย์
- 1.7) มีความรับผิดชอบ

2.) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 2.5) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- 2.6) สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 2.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

- 2.8) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น
- 3.) ระดับสังคมในองค์กร ประกอบด้วย
- 3.1) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
 - 3.2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
 - 3.3) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
 - 3.4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
 - 3.5) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์กร
 - 3.6) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- 4.) ระดับองค์กร ประกอบด้วย
- 4.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 - 4.2) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร
 - 4.3) สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร
 - 4.4) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
 - 4.5) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
 - 4.6) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
 - 4.7) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น

โดยการจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในแต่ละคุณลักษณะซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันตามรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำ ฉบับที่ 3

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมใน องค์กร	ระดับองค์การ
ภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง	พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และ เปิดรับนวัตกรรมใหม่			มีความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน
				สร้างจิตวิญญาณให้ บุคคลยึดถือค่านิยม ร่วมขององค์กร
				สื่อสารให้คนใน องค์กรทราบถึง บทบาทความสำคัญ ของตนในการพัฒนา องค์กร
				สื่อสารความก้าวหน้า ขององค์กรอย่าง สม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำในการ สร้างแรงจูงใจ		มีความสามารถในการ เล่าเรื่องเพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจ	สนับสนุนการมีชีวิต ที่สมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว	
		เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล ทางความคิด	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมความเท่า เทียม	
		ให้รางวัลกับ ความสำเร็จทุกระดับ		
ภาวะผู้นำการจัด องค์การ			สร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรต่าง วัย และต่างกลุ่ม	จัดวางตำแหน่ง บุคลากรเหมาะสม กับความสามารถ
		ส่งเสริมการมีอำนาจ ในงานที่แท้จริง	ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างบุคคล กลุ่ม คน หน่วยงาน และ องค์กร	สร้างกลยุทธ์สู่ ความสำเร็จที่ยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมใน องค์กร	ระดับองค์กร
ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุม	รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างตั้งใจ	ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่ แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล	สามารถนำความ หลากหลายของ บุคคลมาใช้ในการ พัฒนางานและ องค์กร	มีรูปแบบและวิธีการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
	สามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับ และรับคำ วิจารณ์จากทุก แหล่งข้อมูล	สร้างผู้นำ และเป็น ผู้นำโครงการในกลุ่ม บุคคลที่หลากหลาย	สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรที่มีความ แตกต่างจากตนเอง	
	รู้จักตนเอง เข้าใจถึง อคติของตน และรู้ว่า อคตินี้ส่งผลต่อ พฤติกรรมของตน อย่างไร	สนับสนุนให้เกิดการ แสดงความคิดเห็นที่ แตกต่าง		
คุณลักษณะหลัก	ยึดมั่นในจริยธรรม	เคารพตนเองและ เคารพผู้อื่น		
	มีความซื่อสัตย์			
	มีความรับผิดชอบ			

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การทดสอบศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการพัฒนา และมีรายละเอียด ดังนี้

6.1) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสร้างความสนใจและดึงเข้าสู่เนื้อหา
- (2) เพื่อระบุความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาทำการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้นด้วยตนเอง
- (2) ตรวจสอบและแสดงผลศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้

แบบประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

ระยะเวลาที่ใช้

15 นาที

6.2) การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- (2) เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน รวมถึงการแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามบริบทและการนำไปใช้

วิธีดำเนินการ

- (1) นำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดยใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์
- (2) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน การแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามบริบทและการนำไปใช้ และนำเสนอรูปแบบในการพัฒนา โดยใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์

เครื่องมือที่ใช้

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์

ระยะเวลาที่ใช้

60 นาที

6.3) การเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาเรียนรู้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันผ่านกรณีศึกษา และตัวอย่าง
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสามารถนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์จริง

วิธีดำเนินการ

กำหนดให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาอ่านกรณีศึกษาที่ได้รับ และประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันกับกรณีศึกษาตอบคำถามท้ายกรณีศึกษา รวมถึงอภิปรายถึงการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

เครื่องมือที่ใช้

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยโปรแกรม Microsoft Power Point Office Mix

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

6.4) การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับคำแนะนำที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต จากผู้ที่รู้จักผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นอย่างดี และอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนานำแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

วิธีดำเนินการ

- (1) ให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนากำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่โค้ชให้ตน จำนวน 1-3 คน โดยโค้ช จะต้องเป็นผู้ที่มีการทำงานติดต่อประสานงานในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้โค้ชเห็นผลจากการปฏิบัติงานจริง
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนา กำหนดหัวข้อที่ต้องการให้เกิดการโค้ช
- (3) ผู้ทำการวิจัย อธิบายถึงความเป็นมา ความสำคัญ วิธีการทำ Feedforward Coaching โดยเน้นให้การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต

- (4) กำหนดให้มีการ Feedforward Coaching หลังจากที่ผู้เข้าร่วมตกลงที่จะใช้แนวคิดการพัฒนากภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ในระยะเวลา 4 สัปดาห์

เครื่องมือที่ใช้

เอกสารประกอบการฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching

ระยะเวลาที่ใช้

4 สัปดาห์

6.5) การประเมินผล

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตขั้นตอน Feedforward Coaching และสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันประเมินตนเองถึงศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของตนหลังจากการอบรม และสามารถระบุถึงขีดความสามารถที่ตนจำเป็นต้องพัฒนาในอนาคตได้

เครื่องมือที่ใช้

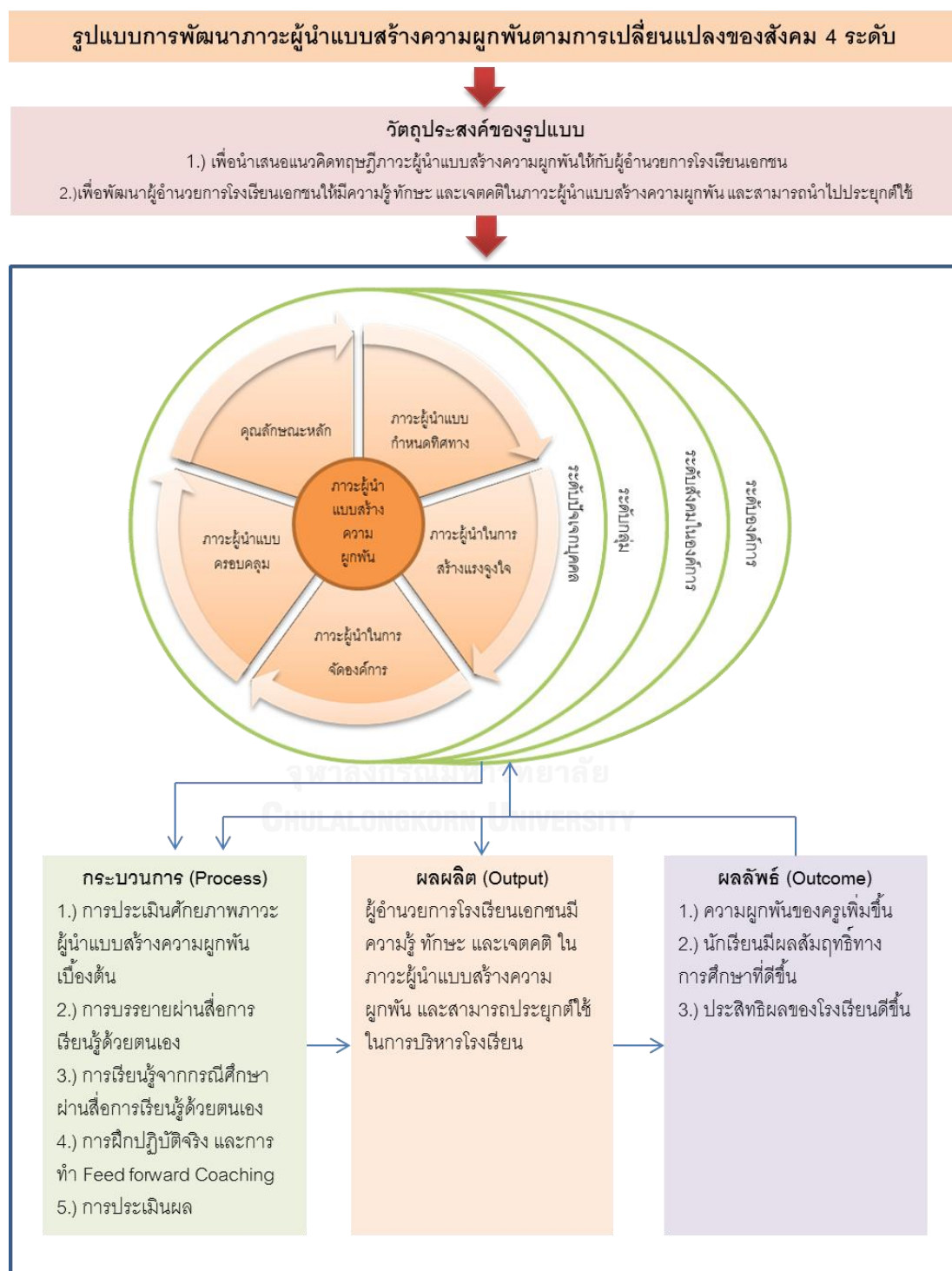
เอกสารประกอบการประเมิน

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

โดย (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ตั้งแผนภาพที่ 24 ซึ่งประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และแสดงให้เห็นถึง ตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์

แผนภาพที่ 24 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3



4.5 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์

4.5.1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันด้วยการนำไปปฏิบัติจริง โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ไปทดลองใช้ในผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1.) ผู้วิจัยเตรียมคู่มือการฝึกอบรม และวีดิทัศน์ เดินทางไปพบผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ตามที่นัดหมายไว้
- 2.) ผู้วิจัยเล่าถึงความจำเป็น และความสำคัญของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
- 3.) ดำเนินการให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนทำการประเมินศักยภาพเบื้องต้น เพื่อวัดความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติตามแนวทางภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- 4.) ผู้วิจัยเปิดวีดิทัศน์ผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นการบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ถึงเนื้อหาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- 5.) ผู้วิจัยเปิดโปรแกรมการเรียนรู้กรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนเรียนรู้จากกรณีศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง
- 6.) ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการปฏิบัติจริง และการทำ feedforward coaching ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนทราบ พร้อมทั้งสอบถามถึงความเป็นไปได้ในการขอให้ผู้จัดการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน หรือครู ปฏิบัติหน้าที่โค้ช และให้ผู้อำนวยการโรงเรียนกำหนดผู้ทำหน้าที่โค้ช
- 7.) ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประเมินตนเอง หลังจากการเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

โดยรายละเอียดของผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีดังนี้

1.) ผลการประเมินศักยภาพเบื้องต้น

การประเมินศักยภาพเบื้องต้น ใช้วิธีการประเมินตนเองโดยการให้คะแนน และคำนวณตามกำหนด จะได้ ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ดังตารางที่ 12 และ ความสามารถในการนำไปใช้ในระดับต่าง ๆ ดังตารางที่ 13 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ผลการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership)	3.40	2
ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership)	3.10	4
ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership)	2.90	5
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)	3.22	3
คุณลักษณะหลัก (Character core)	4.88	1

จากตารางที่ 12 ผลการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนเอกชนจำนวน 2 แห่งที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในองค์ประกอบคุณลักษณะหลัก มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ และมีระดับภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ น้อยที่สุด

ตารางที่ 13 ความสามารถในการนำภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปใช้ในระดับต่าง ๆ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
ระดับปัจเจกบุคคล	4.29	1
ระดับกลุ่ม	3.19	2
ระดับสังคมในองค์การ	2.92	4
ระดับองค์การ	3.07	3

จากตารางที่ 13 ความสามารถในการนำไปใช้ในระดับต่าง ๆ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนเอกชนจำนวน 2 แห่งที่ทำการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีการใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับปัจเจกบุคคลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ และระดับสังคมในองค์การน้อยที่สุด

2.) ผลการประเมินตนเองหลังจากเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

ในการประเมินตนเองหลังจากสิ้นสุดการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน แบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 คำถาม คือ 1.) การประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน และ 2.) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันที่ตนเองต้องการพัฒนาในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนเห็นว่าหลักการ แนวคิด เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน เป็นสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่แล้ว โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลาาน ผู้อำนวยการระบุว่าตนมีความรู้จักบุคลากรครูแต่ละคนในโรงเรียนเป็นอย่างดี แต่มีได้ให้ความสนทสนมมาก เพื่อป้องกันการติฉินนินทา ในส่วนของการให้รางวัล มีการให้ตามความเหมาะสมตามวาระและโอกาสที่เหมาะสม

ในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันที่ตนเองต้องการพัฒนาในอนาคต พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำในการจัดการ แม้ว่าจะในปัจจุบัน จะยังไม่สามารถให้บุคลากรครูสอนตรงวุฒิการศึกษาที่จบมาได้ แต่จะพยายามพัฒนาบุคลากรครูแต่ละคน ให้เติบโตไปในทางที่เหมาะสมกับความสามารถ และเชื่อมความสัมพันธ์ สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียน เพื่อเสริมความร่วมมือ และความผูกพันในงานและโรงเรียน

4.5.2 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนผู้ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน ในด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และด้านความเหมาะสม

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงเรียน ของโรงเรียนเอกชน จำนวน 2 แห่ง ให้ผลการทดลองใช้ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และด้านความเหมาะสม

ข้อที่	รายการที่ประเมิน	ความคิดเห็น	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1.	ด้านความเป็นประโยชน์		
	- เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตอบสนองต่อความต้องการของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน	4.00	มาก
	- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนตระหนักถึงการสร้างความรู้ความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	3.50	มาก
	- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันสามารถพัฒนาให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีทักษะ ความสามารถในการสร้างความรู้ความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	3.50	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านความเป็นประโยชน์	3.67	มาก
2.	ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง		
	- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันมีความสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย	4.00	มาก
	- ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันไปปฏิบัติได้จริง	3.50	มาก
	ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	3.75	มาก
3.	ด้านความเหมาะสม		
	- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันมีเนื้อหาที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	3.50	มาก
	- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันใช้ระยะเวลาในการพัฒนาที่เหมาะสม	4.50	มากที่สุด
	ด้านความเหมาะสม	4.00	มาก

จากตารางที่ 14 ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนหลังการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีความคิดเห็นว่ามีค่าความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

จากการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ทดลองใช้ มาปรับปรุง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้ชัดเจน แสดงแผนภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ให้เห็นการแบ่งสัดส่วนเวลาที่ใช้ในการพัฒนาของวิธีการพัฒนาแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ให้เห็นชัดมากยิ่งขึ้น และอธิบายแผนภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจมากยิ่งขึ้น จนได้เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

4.5.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับสมบูรณ์

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ
The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development

2. หลักการและเหตุผล

2.1) ความผูกพันของบุคลากรส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างสูง จากการนำงานวิจัย 263 เรื่อง ที่ครอบคลุม 192 องค์กร 49 อุตสาหกรรม ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันของบุคลากรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (2) ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 (3) ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 (4) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) (5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 (6) การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 (7) การขาดงานลดลงร้อยละ 37 (8) ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ (9) ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

2.2) จากการศึกษาวิจัยถึงระดับความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาวิจัยของ Hastings & Agrawal (2015) เรื่องความผูกพันของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรครูเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่มีความผูกพันต่องานและองค์การ

2.3) จากการศึกษาสถิติย้อนหลัง 16 ปี พบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพฯ ลดหรือเลิกกิจการมากถึง 225 แห่ง หรือ 1 ใน 4 ของจำนวนโรงเรียนในกรุงเทพฯ ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะลดอีกจำนวนมากในอนาคต โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลง คือการขาดแคลนครู จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทของครู ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนมากที่สุด

2.4) มีงานวิจัยที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความผูกพันของบุคลากรครู เช่น งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา (ทักษ์นิยม เพชรเกษิ และคณะ, 2556) ให้ข้อค้นพบว่า หลักการการธำรงรักษาบุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความยุติธรรม การกระจายอำนาจทางการบริหาร และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบต้องอาศัยบทบาทของผู้นำทั้งสิ้น จากงานวิจัย เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) แสดงผลให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครู เป็นอันดับ 2 รองจาก ความพอใจในหน้าที่การงานของบุคลากรครู และงานวิจัยของอุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน (กอบศักดิ์ มุลมัย, 2554) และ ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (อัมพร อีสรรารักษ์, 2548) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับเหตุการณ์เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

2.5) จากการศึกษาในระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะ

ผู้นำแบบสร้างความผูกพันในองค์กรประกอบคุณลักษณะร่วมในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ ส่วนในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับมากที่สุด โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในองค์กรประกอบคุณลักษณะร่วมสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ และ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

2.6) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จะช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนมีความผูกพันต่องานและองค์การเพิ่มมากขึ้น มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน อันจะส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียนต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้

4. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1) ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1.1) ความหมายของความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร

ความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้งานประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

จากนิยามดังกล่าว สามารถแบ่งระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- (1) บุคลากรที่มีความผูกพัน (Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหลและรู้สึกเชื่อมต่อกับบริษัทอย่างลึกซึ้ง พวกเขาสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์การเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งหมายถึงบุคลากรมีความผูกพันทั้งใน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการรับรู้ ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และ ความผูกพันทางการกระทำ
- (2) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพัน (Not Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากการทุ่มเทพลังงานและความหลงใหลในงานที่ทำ ซึ่งหมายถึง บุคลากรแสดงให้เห็นความผูกพันเพียง 1 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการกระทำ

(3) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันโดยสิ้นเชิง (Actively Disengaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอย่างไม่มีความสุขและแสดงออกมาถึงความไม่มีความสุขนั้นให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงทำให้ผู้อื่นมีกำลังใจในการทำงานลดลง ซึ่งหมายถึง บุคลากรไม่มีความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

4.1.2) ความสำคัญของความผูกพันบุคลากร

ในทางธุรกิจ มีการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) เป็นงานวิจัยจำนวน 8 เรื่อง ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ ระดับความพอใจจากลูกค้า กำไร ผลិតผล การลาออกของบุคลากร ความปลอดภัยในการทำงาน การฉ้อโกง การขาดงาน ความปลอดภัยของผู้ป่วย และคุณภาพของสินค้า โดยเมื่อวัดความต่างของค่ามัธยฐานของควอไทล์ส่วนแรกกับค่ามัธยฐานส่วนท้าย พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์การส่งผลให้การให้คะแนนความพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ผลิตผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์การลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์การที่มีอัตราการลาออกต่ำ) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 การขาดงานลดลงร้อยละ 37 ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ ความเสียหายที่จะเกิดกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

แต่จากการศึกษาถึงระดับความผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาของ Hastings & Agrawal (2015) พบว่า ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบัน องค์การทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ ทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

4.2.1) นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

ความผูกพันของครู หมายถึง ความเชื่อมต่อของครูกับงานและองค์การ โดยครูที่มีความผูกพันต่องานและองค์การจะมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวังจากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

4.2.2) ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ถึงความผูกพันต่องานและองค์การของครู พบว่า เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ครูมีการเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนมากขึ้น มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น อัตราการขาดงานลดลง อัตราการคงอยู่ในงานนานขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

4.3) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012) และ McMullen (2013) สามารถสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
- 1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม

- 3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์การ
- 3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน
 - 4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้
 - 4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
 - 4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน
 - 4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การ
 - 4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
 - 4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
 - 4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
 - 4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
 - 4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
 - 4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
 - 5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้
 - 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
 - 5.2) ซื่อสัตย์
 - 5.3) รับผิดชอบ
 - 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ถูกสร้างขึ้นการสังเคราะห์จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วมกันของทุกคน

3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

4.) ระดับองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

โดยสามารถจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมกันตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1.) ระดับปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 1.3) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล
- 1.4) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- 1.5) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 1.6) มีความซื่อสัตย์
- 1.7) มีความรับผิดชอบ

2.) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ

- 2.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 2.5) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- 2.6) สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 2.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 2.8) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น
 - 3.) ระดับสังคมในองค์การ ประกอบด้วย
 - 3.1) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
 - 3.2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
 - 3.3) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
 - 3.4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
 - 3.5) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์การ
 - 3.6) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
 - 4.) ระดับองค์การ ประกอบด้วย
 - 4.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 - 4.2) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
 - 4.3) สื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
 - 4.4) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ
 - 4.5) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
 - 4.6) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
 - 4.7) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การทดสอบศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการพัฒนา และมีรายละเอียด ดังนี้

6.1) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสร้างความสนใจและดึงเข้าสู่เนื้อหา
- (2) เพื่อระบุความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาทำการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้นด้วยตนเอง
- (2) ตรวจสอบและแสดงผลศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้

แบบประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

ระยะเวลาที่ใช้

15 นาที

6.2) การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน
- (2) เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน รวมถึงการแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามบริบทและการนำไปใช้

วิธีดำเนินการ

- (1) นำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน โดยใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์
- (2) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน การแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามบริบทและการนำไปใช้ และนำเสนอรูปแบบในการพัฒนา โดยใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์

เครื่องมือที่ใช้

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์

ระยะเวลาที่ใช้

60 นาที

6.3) การเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาเรียนรู้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันผ่านกรณีศึกษา และตัวอย่าง
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสามารถนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์จริง

วิธีดำเนินการ

กำหนดให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาอ่านกรณีศึกษาที่ได้รับ และประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันกับกรณีศึกษาตอบคำถามท้ายกรณีศึกษา รวมถึงอภิปรายถึงการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

เครื่องมือที่ใช้

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยโปรแกรม Microsoft Power Point Office Mix

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

6.4) การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับคำแนะนำที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต จากผู้ที่รู้จักผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นอย่างดี และอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนานำแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

วิธีดำเนินการ

- (1) ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาดำเนินการกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่โค้ชให้ตน จำนวน 1-3 คน โดยโค้ช จะต้องเป็นผู้ที่มีการทำงานติดต่อประสานงานในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้โค้ชเห็นผลจากการปฏิบัติงานจริง
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนา กำหนดหัวข้อที่ต้องการให้เกิดการโค้ช
- (3) ผู้ทำการวิจัย อธิบายถึงความเป็นมา ความสำคัญ วิธีการทำ Feedforward Coaching โดยเน้นให้การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต

- (4) กำหนดให้มีการ Feedforward Coaching หลังจากที่มีผู้เข้าร่วมตกลงที่จะใช้แนวความคิดการพัฒนาก้าวหน้าแบบสร้างความผูกพัน ในระยะเวลา 4 สัปดาห์

เครื่องมือที่ใช้

เอกสารประกอบการฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching

ระยะเวลาที่ใช้

4 สัปดาห์

6.5) การประเมินผล

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาก้าวหน้าแบบสร้างความผูกพัน

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตขั้นตอน Feedforward Coaching และสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาก้าวหน้าแบบสร้างความผูกพันประเมินตนเองถึงศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของตนหลังจากการอบรม และสามารถระบุถึงขีดความสามารถที่ตนจำเป็นต้องพัฒนาในอนาคตได้

เครื่องมือที่ใช้

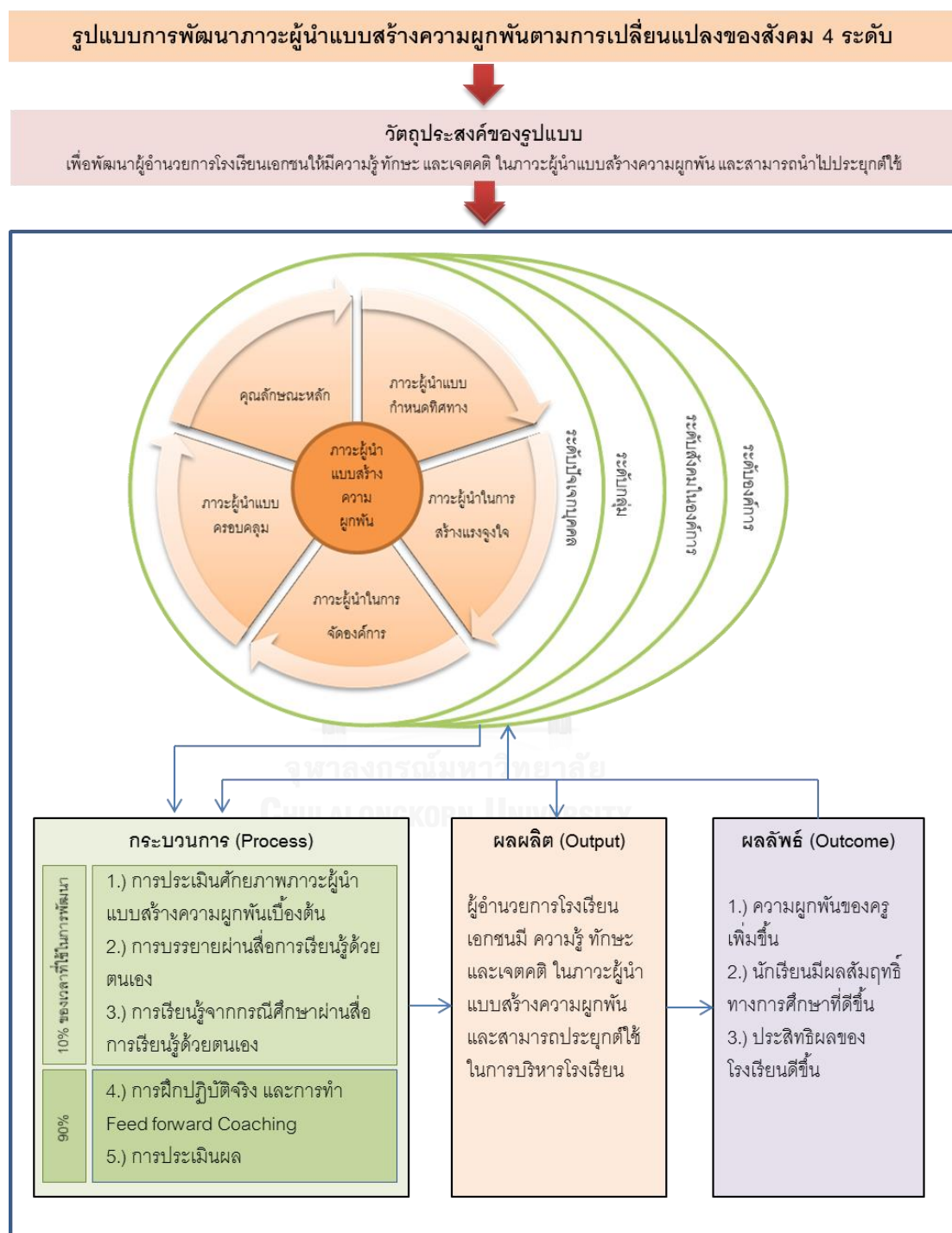
เอกสารประกอบการประเมิน

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

โดยรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน คือ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยชื่อรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลผลิต พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงการแบ่งวิธีการพัฒนาแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ดังปรากฏในแผนภาพที่ 26 ดังนี้

แผนภาพที่ 26 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ (The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development)



จากแผนภาพที่ 26 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในกรอบสี่เหลี่ยมของแผนภาพ ประกอบด้วย (1) ตัวป้อน คือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์การ (2) กระบวนการ คือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนในห้องเรียน โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการมีผู้ให้คำแนะนำ โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ (3) ผลผลิต คือ ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน และ (4) ผลลัพธ์ คือ ครูมีความผูกพันมากขึ้น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดีขึ้น และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

โดยการแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็นดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมในองค์กร	ระดับองค์การ
ภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง	พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และ เปิดรับนวัตกรรมใหม่			มีความสามารถใน การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน
				สร้างจิตวิญญาณให้ บุคคลยึดถือค่านิยม ร่วมขององค์กร
				สื่อสารให้คนใน องค์กรทราบถึง บทบาทความสำคัญ ของตนในการพัฒนา องค์กร
				สื่อสารความก้าวหน้า ขององค์กรอย่าง สม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำในการ สร้างแรงจูงใจ		มีความสามารถในการ เล่าเรื่องเพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจ	สนับสนุนการมีชีวิต ที่สมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว	
		เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล ทางความคิด	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมความเท่า เทียม	
		ให้รางวัลกับ ความสำเร็จทุกระดับ		
ภาวะผู้นำการจัด องค์การ			สร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรต่าง วัย และต่างกลุ่ม	จัดวางตำแหน่ง บุคลากรเหมาะสม กับความสามารถ
		ส่งเสริมการมีอำนาจ ในงานที่แท้จริง	ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างบุคคล กลุ่ม คน หน่วยงาน และ องค์กร	สร้างกลยุทธ์สู่ ความสำเร็จที่ยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมในองค์กร	ระดับองค์กร
ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุม	รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างตั้งใจ	ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่ แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล	สามารถนำความ หลากหลายของ บุคคลมาใช้ในการ พัฒนางานและ องค์การ	มีรูปแบบและวิธีการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
	สามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับ และรับคำ วิจารณ์จากทุก แหล่งข้อมูล	สร้างผู้นำ และเป็น ผู้นำโครงการในกลุ่ม บุคคลที่หลากหลาย	สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรที่มีความ แตกต่างจากตนเอง	
	รู้จักตนเอง เข้าใจถึง อคติของตน และรู้ว่า อคตินี้ส่งผลต่อ พฤติกรรมของตน อย่างไร	สนับสนุนให้เกิดการ แสดงความคิดเห็นที่ แตกต่าง		
คุณลักษณะหลัก	ยึดมั่นในจริยธรรม	เคารพตนเองและ เคารพผู้อื่น		
	มีความซื่อสัตย์			
	มีความรับผิดชอบ			

หมายเหตุ

ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน

ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

ระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และนำเสนอ

สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน แบ่งเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ (1) กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน (2) ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และ (3) ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

- 1.) ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม และคุณลักษณะหลักบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์การ และระดับองค์การ โดยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

- 1.) ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก และในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 2.) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ในสภาพปัจจุบัน ในองค์ประกอบคุณลักษณะหลัก มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ลำดับที่ 3 ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ลำดับที่ 4 ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ

ส่วนในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในองค์ประกอบคุณลักษณะหลัก มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ลำดับที่ 3 ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ลำดับที่ 4 ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

3.) ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง และคุณลักษณะหลัก ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ร้อยละ 17.08, 15.88, 13.97, 13.06, และ 3.59 ตามลำดับ

4.) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยรวม มีความเหมาะสมมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ความเป็นไปได้มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38

5.) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ โดยรวมในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง โดยรวมในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และด้านความเหมาะสมโดยรวมในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ
The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development

2. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จะช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนมีความผูกพันต่องานและโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

4. เนื้อหาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

4.1) ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

4.1.1) ความหมายของความผูกพันของบุคลากร

4.1.2) ความสำคัญของความผูกพันบุคลากร

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

4.2.1) นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

4.2.2) ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ

4.3) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน ประกอบด้วย

- 1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership)
- 2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership)
- 3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership)
- 4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)
- 5.) คุณลักษณะหลัก (Character core)

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

- 1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียน ให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง
- 2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้าง ความผูกพันต่องานของกลุ่มคน
- 3.) ระดับสังคมในองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการ เข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากรในโรงเรียน
- 4.) ระดับองค์การ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิก ในองค์การ

โดยสามารถจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันตามระดับการพัฒนา ภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1.) ระดับปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.2) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 1.3) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล
- 1.4) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- 1.5) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 1.6) มีความซื่อสัตย์
- 1.7) มีความรับผิดชอบ

2.) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 2.5) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- 2.6) สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 2.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 2.8) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

3.) ระดับชุมชน / สังคม ประกอบด้วย

- 3.1) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 3.2) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
- 3.3) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
- 3.5) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์การ
- 3.6) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง

4.) ระดับองค์การ ประกอบด้วย

- 4.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 4.2) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- 4.3) สื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ

- 4.4) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ
- 4.5) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
- 4.6) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
- 4.7) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

- 6.1) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น
- 6.2) การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 6.3) การเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 6.4) การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน
- 6.5) การประเมินผล

5.2 อภิปราย

การอภิปรายผลการวิจัยในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอการอภิปรายออกเป็น 3 ตอน คือ (1) การอภิปรายถึงกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน (2) การอภิปรายถึงระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ (3) การอภิปรายถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 1 การอภิปรายถึงกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารทางวิชาการ ของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012), และ McMullen (2013) ซึ่งเป็นผลงานทางวิชาการที่มีความทันสมัยและครอบคลุมเนื้อหาเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันทั้งในบริบทขององค์กร สถานพยาบาล และสถานศึกษา องค์กรประกอบและขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันจึงมีความเหมาะสมสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นประชากรของการวิจัยในครั้งนี้

กรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของ Astin and Alexander (1996), Groom & Reid-Martinez (2011), Clarke (2013), และ Rabin (2014) ประกอบด้วย การพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์การ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ในการแบ่งการพัฒนาเป็น 4 ระดับนี้ จะช่วยพัฒนาความสามารถเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากต่อการคาดเดา ในส่วนของการแบ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดยให้เวลากับการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการมากกว่านั้น มีความเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีเวลาน้อย เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนจะได้ฝึกปฏิบัติจริง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า และสามารถวัดผลได้

ตอนที่ 2 การอภิปรายถึงระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับมากที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนเห็นประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน อันจะทำให้ครูมีระดับความผูกพันที่เพิ่มขึ้น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดีขึ้น และโรงเรียนมีประสิทธิผลที่ดีขึ้นต่อไป

จากข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 69.50) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในปัจจุบันมานานกว่า 7 ปี จึงมีความเป็นไปได้ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนรู้จักบุคลากรครูและบุคลากรทั่วไปอย่างถ่องแท้ และสามารถถึงศักยภาพของพวกเขาแต่ละคนมาใช้ในการทำงานร่วมกันในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอาจมีความเหมาะสมกับผู้อำนวยการโรงเรียนที่เข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนใหม่ หรือผู้ที่กำลังจะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในอนาคต

จากการค้นคว้า งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนอื่น ๆ ไม่พบงานวิจัยที่สามารถเปรียบเทียบกันได้โดยตรง มีงานวิจัยที่ใกล้เคียง คือ งานวิจัยเรื่องความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร (ภูมมล นวนาทเจษฎา, 2016) ให้ผลการวิจัยว่า ระดับความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอยู่ในระดับมาก ซึ่งส่งผลให้บุคลากรครูมีความผูกพันในระดับมากด้วย

ในทางตรงกันข้าม งานวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สุรัศม์ รัชมณีย์ และ สุวัฒน์ เงินฉ่ำ, 2014) ได้ข้อค้นพบว่า สภาพและปัญหาของความผูกพันต่อวิชาชีพครู ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนต่ำ และตัวครูมีความผูกพันกับวิชาชีพต่ำ เนื่องจากขาดแรงจูงใจ ค่าตอบแทนต่ำ และมีภาวะหนี้สิน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนซึ่งมีระดับมาก

ผลการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำใน

การจัดองค์การ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง และคุณลักษณะหลัก ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ร้อยละ 17.08, 15.88, 13.97, 13.06, และ 3.59 จากการสอบถามจากผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ พบว่า สาเหตุที่ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน ในองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดองค์การมีค่าสูงที่สุด เนื่องจาก ในสภาพปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีโอกาสนในการจัดครูให้ตรงตามความสามารถ สาขาที่จบ ได้น้อย หรือในบางโรงเรียน แทบไม่มีครูมาสมัคร จึงจำเป็นต้องให้ครูสอนไม่ตรงตามวุฒิการศึกษาที่จบมา หรือสอนหลายวิชา

เมื่อพิจารณาในคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในรายด้าน พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีคุณลักษณะทางด้านภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจน้อยที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และจากการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดและรองลงมา ตามลำดับ จากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนยังมีโอกาสที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดองค์การ โดยจัดวางตำแหน่งบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถ สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง ได้ต่อไป พร้อมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ โดยการฝึกทักษะการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ เรียนรู้วิธีการโน้มน้าวความคิด มีการให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

สุดท้าย เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถประเมินตนเองได้ว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในทุกคุณลักษณะเต็มตามที่พึงประสงค์แล้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจทำการประเมินความรู้ความผูกพันของบุคลากรครู ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยใช้เครื่องมือการวัดระดับความรู้ความผูกพันต่าง ๆ เช่น Maslach burnout inventory (Maslach & Jackson, 1981), Utrecht work engagement scale (Bakker et al, 2007) แบบวัดความรู้ความผูกพันของบุคลากร 12 คำถาม (O'Boyle & Harter, 2013) หรือ Engaged teacher scale (Klassen et al., 2013)

ตอนที่ 3 การอภิปรายถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ ประกอบด้วย ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์การ โดยการพัฒนภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ รูปแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับทฤษฎีสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ของ Yukl (2010) โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เนื้อหาการฝึกอบรมมีความชัดเจน เรียงลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม ผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติจริง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสม ตรงประเด็น ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความมั่นใจในตนเอง และมีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนจะใช้หลักของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำขีดความสามารถของคุณลักษณะต่าง ๆ ในภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันมาใช้ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Marquette University (2015) ที่แบ่งการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับชุมชน โดยในแต่ละระดับ จะมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาแตกต่างกันไป ในส่วนของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มีความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) ซึ่งนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก โดยมีการแบ่งการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น แบบเป็นทางการ ในสัดส่วนร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนา และแบบไม่เป็นทางการ ในสัดส่วน ร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งเหมาะสมกับผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีเวลาน้อย เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนจะได้ฝึกปฏิบัติจริงในช่วงเวลาปฏิบัติงาน พร้อมกับสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า และสามารถวัดผลได้

ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และทำการปรับปรุงตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นจำนวน 3 ครั้ง โดยเริ่มต้นพัฒนา (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนด้วยการนำองค์ความรู้เรื่องของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้ พร้อมทั้งนำผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ รวมถึงค่าดัชนีความ

ต้องการจำเป็นในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน มาใช้ในการกำหนดปริมาณ รายละเอียดของเนื้อหาการบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ปรับปรุงจนได้เป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 และนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ต่อไป

หลังจากที่นำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ทำการประเมินโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรมีการทำแผนภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบสร้างคามผูกพัน รวมถึงตารางเมทริกซ์ที่แสดงถึงการจัดขีดความสามารถของแต่ละองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันเข้ากับระดับในการพัฒนาภาวะผู้นำ และในส่วนของวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำ ตอนการฝึกปฏิบัติจริงและการทำ Feedforward coaching จากผู้ร่วมงาน ควร เปลี่ยนระยะเวลา จาก 2 สัปดาห์ เป็น 4 สัปดาห์ ในขั้นตอนนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านสนใจในวิธีการ ทำ Feedforward Coaching เนื่องจากเป็นแนวคิดใหม่และสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง

หลังจากการปรับปรุงเป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดการประชุมสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เพื่อประเมิน (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 2 ในขั้นตอนนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นที่ลึกซึ้งมากขึ้น จากคำแนะนำและ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนชื่อของรูปแบบ ให้เป็นชื่อเฉพาะ เป็น “รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ” ปรับปรุงในส่วน ขอลหลักการและเหตุผล ให้เห็นประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันที่นอกเหนือจากการลด การลาออกของครู เช่น การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของ นักเรียน และประสิทธิผลของนักเรียน มีการปรับตัวอุปสรรคข้อ 2 จากเดิม คือ เพื่อพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน โดยเปลี่ยนเป็น เพื่อพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน และ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนา จากการบรรยายโดยผู้วิจัย และการทำ กรณีศึกษาจากกระดาษ เปลี่ยนเป็น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์ และ การเรียนรู้กรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยโปรแกรมการเรียนรู้อัตโนมัติ พร้อมทั้งปรับ แผนภาพ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 ให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่เปลี่ยนแปลงไป และแสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ในขั้นตอนนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เรื่องภาวะ ผู้นำแบบสร้างคามผูกพันเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร และควรมีการนำมาเผยแพร่

เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน รวมถึงผู้ที่สนใจมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในภาวะผู้นำแบบสร้าง
ความผูกพัน

การทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการ
โรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 ในโรงเรียนเอกชนจำนวน 2 แห่ง ทำให้เห็นภาพของแนวทางการนำรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนไปใช้อย่างชัดเจน ผู้วิจัย
พบว่า บริบทและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีผลอย่างยิ่งต่อการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้าง
ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนไปใช้ ในโรงเรียนที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีตัวชี้วัด
ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และหนึ่งในตัวชี้วัด คือ ความผูกพันของบุคลากร จะมีความสนใจ
อย่างยิ่งต่อเนื้อหาเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และให้การตอบสนอง ให้ข้อคิดเห็นกับผู้วิจัย
ถึงแนวทางการนำไปใช้เป็นอย่างมาก หลังจากการทดลองใช้ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ
สร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับที่ 3 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของ (ร่าง)
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยรวม
วัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อเข้าด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของวัตถุประสงค์ แสดงการแบ่งวิธีการพัฒนา
แบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ในแผนภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความ
ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้เห็นภาพที่ชัดเจน และอธิบายแผนภาพรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าใจมากยิ่งขึ้น จน
ได้เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ฉบับ
สมบูรณ์

ปัจจัยที่จะส่งผลให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการ
โรงเรียนเอกชนประสบความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับการยอมรับในเชิงเนื้อหาและการเล็งเห็นความ
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การที่ผู้อำนวยการโรงเรียน
เอกชนเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน การได้รับความสำคัญจากผู้บริหารระดับ
นโยบายทั้งระดับโรงเรียนและระดับประเทศ การถูกนำมาพูดถึง เป็นตัวอย่าง ในการประชุมวิชาการ
อย่างต่อเนื่อง และมีการนำมาใช้ในฝึกอบรมในหลักสูตรภาวะผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการ
ส่งเสริมการศึกษาเอกชนและผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีความมุ่งมั่นของในการพัฒนาตนเองให้มี
คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ดังที่ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ชี้ให้เห็นว่าหนึ่งใน
ปัจจัยที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ คือ ได้รับการสนับสนุน
จากผู้บังคับบัญชา

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย 2 สาระสำคัญ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.) ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวคิด คุณลักษณะ และขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนมีความผูกพันต่องานและโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้นตามข้อกำหนดของตัวชี้วัดในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนโดยรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้งสองด้าน

2.) ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในคุณลักษณะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ มาใช้ในการเสริมความสามารถของตนในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากการวิจัยพบว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะอื่น ๆ การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ของคุณลักษณะและขีดความสามารถของภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน รวมถึงการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน จะช่วยส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ มีความผูกพันต่องานและโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น

3.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาสารสนเทศของชุมชนการเรียนรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในการจัดองค์การและภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันที่พบได้จากการวิจัยว่า มีความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมากที่สุด และรองลงมา ตามลำดับ

4.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาบุคลากรในการเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหาร เนื่องจากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันในระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันในการบริหารโรงเรียน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

1.) ในบริบทของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา นอกจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความสำคัญในการบริหารวิชาการของโรงเรียนแล้ว ยังมีผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และคณะกรรมการโรงเรียน ที่มีบทบาทในการบริหารโรงเรียน จึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนเอกชน เช่น ผู้จัดการโรงเรียน และศึกษาถึงการประเมินผลจากการนำไปใช้ต่อไป

2.) นอกจากการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันให้กับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ควรมีการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของบุคลากรครู เพื่อให้บุคลากรครูมีความสามารถในการทำให้นักเรียนมีความผูกพันต่อการเรียนอย่างลึกซึ้ง โดยรู้จักภูมิหลังพื้นฐานครอบครัว ระดับความรู้ความถนัดในวิชาต่าง ๆ ของนักเรียนแต่ละคนอย่างถ่องแท้ สามารถเชื่อมโยงเรียนใหม่ต่อเข้ากับความรู้เดิมของนักเรียนแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม และสร้างให้นักเรียนแต่ละคนมีความภูมิใจในตนเอง ไม่รู้สึกต่ำต้อยเพียงเพราะมาจากครอบครัวที่มีรายได้ต่ำ หรือมีความแตกต่างจากนักเรียนคนอื่น ๆ

3.) จากผลการวิจัยในสภาพปัจจุบันของระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน พบว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีคุณลักษณะทางด้านภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจน้อยที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และจากการประเมินค่าดัชนีความต้องการจำเป็นดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดและรองลงมา ตามลำดับ ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีโอกาสนในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งสองด้านให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเท่าทันต่อกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

4.) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันแบบ 4 ชั้น ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของปัจเจกบุคคลเพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้มีการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำของกลุ่ม (team capacity) หรือภาวะผู้นำขององค์การ (organization capacity) เนื่องจากรูปแบบการบริหารใน

ปัจจุบัน ต้องการความร่วมมือระหว่างผู้ถือผลประโยชน์ร่วมที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดการเสนอมุมมอง
ที่แตกต่าง แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร วางแผน จูงใจซึ่งกันและกัน ตัดสินใจ และเติบโตไปพร้อมกับการ
แก้ไขปัญหา



รายการอ้างอิง

- Bakker, A. B., Westman, M., & Schaufeli, W. B. (2007). Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 220-239.
- Basikin, B. (2007). Vigor, Dedication and Absorption: Work engagement among secondary school English teachers in Indonesia.
- Beairsto, B. (2012). Teacher engagement is the key to student engagement. Retrieved from <http://www.cea-ace.ca/blog/bruce-beairsto/2012/03/6/teacher-engagement-key-student-engagement>
- Boaler, J. (2004). *Promoting equity in mathematics classrooms: Important teaching practices and their impact on student learning*. Paper presented at the International Congress of Mathematics Educators.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review of integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18, 621-656.
- Cotton, S. J., Dollard, M. F., & De Jonge, J. (2002). Stress and student job design: Satisfaction, well-being, and performance in university students. *International Journal of Stress Management*, 9(3), 147-162.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals (Review of Research)*: Stanford Educational Leadership Institute Stanford, CA.
- Dixon, J., Horton, S., & Weir, P. (2011). Relative age effects: Implications for leadership development. *The International Journal of Sport and Society*, 2(2).
- Eriksson Hallberg, U. (2005). A thesis on fire: Studies of work engagement, type A behavior and burnout.
- Hastings, M., & Agrawal, S. (2015). Lack of Teacher Engagement Linked to 2.3 Million Missed Workdays. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/180455/lack-teacher-engagement-linked-million-missed-workdays.aspx>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Keys, B., & Wolfe, J. (1990). The role of management games and simulations in education and research. *Journal of management*, 16(2), 307-336.
- Klassen, R. M., Yerdelen, S., & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: development of the engaged teachers scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 1(2), 33-52.
- Marzano, R. J. (2003). Curriculum and instruction: Critical and emerging issues for educational leadership. *Best practices, best thinking, and emerging issues in school leadership*, 65-72.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. *Evaluating stress: A book of resources*, 3, 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29): John Wiley & Sons.
- McLaughlin, M. W., & Pfeifer, R. S. (1988). *Teacher Evaluation: Improvement, Accountability, and Effective Learning*: ERIC.
- McMullen, C. K., Schneider, J., Firemark, A., Davis, J., & Spofford, M. (2013). Cultivating engaged leadership through a learning collaborative: lessons from primary care renewal in Oregon safety net clinics. *The Annals of Family Medicine*, 11(Suppl 1), S34-S40.
- Minnesota University Mankato. (2014). Center for Engaged Leadership. Retrieved from <http://ed.mnsu.edu/cel/>
- O'Boyle, E., & Harter, J. (2013). State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide: Gallup Inc: Washington, DC.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.*
- Seals, L. (2013). Engaged Leadership. Retrieved from <http://www.engagedleadership.com>
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management, 9*(3), 26.
- Swindall, C. (2007). Engaged leadership. *Building a Culture to Overcome Employee Disengagement, Canada: John Wiley & Sons.*
- Tavanti, M. (2007). Engaged Vincentian Leadership: The values and competencies that inspire leaders to serve in the footsteps of St. Vincent de Paul. *Journal of College and Character, 8*(1).
- Thomas, C. (2012). *A call for engaged leadership*: Springer.
- Warner, C. H. (2011). *Engaged Leadership: A Method for Linking the Professional Ethic and Battlefield Behaviors*. Retrieved from http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20111031_art011.pdf
- Wooding, N. (2008). Engaged Leadership: The New Public Service Managerialism. 7(1).
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- โสภิตน ม่วงทอง. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 7*(1), 18-29.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *วารสารกองทุนสงเคราะห์*. กรุงเทพฯ: กองทุนสงเคราะห์.
- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

- เขต 1. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.
- ดำรงค์ ศรีอร่าม. (2553). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทักคณัย เพชรเกวี, ฉันทนา จันทร์บรรจง, วิทยา จันทร์ศิลา, & สำราญ มีแจ่ม. (2556). การพัฒนารูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(ฉบับพิเศษ), 8-19.
- นทียา สุพิพัฒน์, & เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2555). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 7(1), 2042-2053.
- บำรุง ฉะยมแหลม. (2558). วิกฤต ร.ร.เอกชนไทย เสี่ยงสะท้อนที่ ศธ. ต้องฟัง. Retrieved from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=39982&Key=hotnews>
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2554). รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(1), 186-202.
- ภูมกล นวนาทเจษฎา. (2016). ความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2(2), 195-207.
- ล้วน สายยศ, & อังคณา สายยศ. (2543). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศรีญา แสงลิมสุวรรณ. (2556). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(2), 77-94.
- ศุภริณี อามรณ์, & สนั่น ประจจจิตร. (2555). รายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากการงานของครูโรงเรียนเอกชน. สุทธิปริทัศน์, 26(79), 185-198.
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททหสงคราม. (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สุรศรี รัชมณีย์, & สุวัฒน์ เงินจ๋า. (2557). ยุทธศาสตร์การสร้างความรู้ความผูกพันต่อวิชาชีพครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 4(1), 112-124.

อัมพร อิศสรารักษ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียน
มัธยมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียง. (ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา,
ชลบุรี.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม
ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแนวทางการวิจัย

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. ดร.ชัยยศ อิ่มสุวรรณ์ | รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ผศ.ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. ดร.วรนุช ตริวิจิตรเกษม | ผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน |
| 5. ดร.สิริลักษณ์ เฟื่องกาญจน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม
ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน | อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง |
| 2. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ผศ.ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4. ดร.เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี |
| 5. ดร.วรนุช ตรีวิจิตรเกษม | ผู้อำนวยการโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน |



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน**

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน | อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.พีรศักดิ์ รัตนะ | รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน |
| 3. นางสาวเสาวนีย์ พันัสสรณ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน |
| 4. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. ดร.ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 6. ดร.ศรีชัย พรประชาธรรม | รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา |
| 7. ว่าที่ ร.ต.อานนท์ สุขภาคกิจ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 1 |
| 8. ดร.ศกลวรรณ เปลี้นขำ | รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ
บุคลากรทางการศึกษา |
| 9. ผศ.ดร.วีระ สุภาคกิจ | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 10. ผศ.ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 11. ผศ.ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ | อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง |
| 12. ดร.เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี |
| 13. ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตนานาชาติพระจอมเกล้า |
| 14. ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล |
| 15. ดร.รัชณี ชังชู | ผู้จัดการโรงเรียนปราโมชวิทยารามอินทรา |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. ดร.ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.ศรีชัย พรประชาธรรม | รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา |
| 3. ว่าที่ ร.ต.อานนท์ สุขภาคกิจ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 1 |
| 4. นางสาวเสาวนีย์ พันัสสรณ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน |
| 5. ดร.วรัท พฤษชากุลนันท์ | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 6. ดร.ศกลวรรณ เปลี้นขำ | รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ
บุคลากรทางการศึกษา |
| 7. ผศ.ดร.วีระ สุภาคกิจ | อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 8. ผศ.ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ | อาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| 9. ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตนานาชาติพระจอมเกล้า |
| 10. ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล |
| 11. ภราดาเศกสรร สกนธวัฒน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกประถม |
| 12. ดร.รัชนี ชังชู | ผู้จัดการโรงเรียนปราโมชวิทยารามอินทรา |

ประธานการประชุมการสนทนากลุ่ม

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1. ดร.บัณฑิตย์ ศรีพุทธานุกร | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
|-----------------------------|--------------------------------|

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณากรอบแนวคิดในการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

แบบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณากรอบแนวคิดในการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
THE ENGAGED LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS

- คำชี้แจง :
- 1.) แบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้สร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยว่าอยู่ในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

+1	เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
0	ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
-1	ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
 - 2.) ข้อมูลเพื่อการพิจารณาประกอบด้วย

เอกสารหมายเลข 2 แสดงรายละเอียดที่มีของกรอบแนวคิดและกระบวนการสังเคราะห์กรอบแนวคิดของงานวิจัย

ตารางที่ 1 องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เห็นด้วย (-1)	
1. ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional Leadership)	
2. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Leadership)	
3. ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ (Organizational Leadership)	
4. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership)	
5. คุณลักษณะหลัก (Character core)	
6. อื่น ๑)				

ตารางที่ 2 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้สึกร่วม	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เห็นด้วย (-1)	
<p>1. ภาวะผู้นำแบบในการกำหนดทิศทาง (Directional Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ - ยึดถือและกระตุ้นให้บุคลากรยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ - พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับความเสี่ยง - สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทในการพัฒนาองค์กรของตน - สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>2. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ - เป็นผู้นำทางความคิด - ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ - สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว - สร้างสภาพแวดล้อมที่มีความเท่าเทียม 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3. ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ (Organizational Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ - สร้างความเชื่อมต่อระหว่างคนต่างกลุ่มอายุต่างกลุ่มคน - ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างคนกลุ่มคน หน่วยงาน และองค์การ - ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง - สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน 	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

<p>4. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - รับฟังอย่างตั้งใจในทุกความคิดเห็น - ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน - เห็นว่าความหลากหลายของคนจะเป็น ประโยชน์ในการพัฒนาให้ทีมและองค์กรมี ศักยภาพสูงสุด - สามารถให้การฝึกสอน ให้คำแนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนาในตำแหน่งงานของคนที่มี ความแตกต่างจากตนเอง - สร้างและเป็นผู้นำในโครงการในกลุ่มคนที่มี ความหลากหลาย - สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่ แตกต่าง - มีความยืดหยุ่นในรูปแบบและวิธีการ ปฏิบัติงาน - ให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำวิจารณ์จากทุก แหล่งข้อมูล - รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคติ นี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร <p>5. คุณลักษณะหลัก (Character core)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยึดมั่นในจริยธรรม - มีความซื่อสัตย์ - มีความรับผิดชอบ - เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น <p>6. อื่นๆ</p> <p>..... ..</p>				
---	--	--	--	--

ตารางที่ 3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เห็นด้วย (-1)	
ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ				
1. ระดับปัจเจกบุคคล	
2. ระดับกลุ่ม	
3. ระดับสังคมในองค์กร	
4. ระดับองค์การ	
5. อื่น ๆ	
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ				
1. แบบเป็นทางการ	
2. แบบไม่เป็นทางการ	



แบบประเมินเครื่องมือวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
2. แบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยว่าอยู่ในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

- | | |
|----|--|
| +1 | เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย |
| 0 | ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย |
| -1 | ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย |

3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่เป็นผู้อำนวยการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และพร้อมทั้งกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางจดหมายโดยใส่ซองที่แนบมาด้วย ถึงผู้วิจัย **ภายในวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2559**

น.ส.นิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: Rxnipachcha@gmail.com โทร. 091-8741555

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยว่าอยู่ในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

- +1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	ค่า IOC			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง				
2. อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 55 ปี <input type="checkbox"/> 56 ปีขึ้นไป				
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก				

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	ค่า IOC			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
<p>4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เกิน 3 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 3-7 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> มากกว่า 7 ปี</p>				
<p>5. ขนาดของโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน)</p> <p><input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 120 – 600 คน)</p> <p><input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 601 – 1,500 คน)</p> <p><input type="checkbox"/> โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)</p>				

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบ
สร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง แบบประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการ
 พัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อสอบถามความคิดเห็น
 ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือใน
 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยว่าอยู่ในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความ
 สอดคล้องดังนี้

- +1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย



ภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ค่า IOC			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง				
1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน				
1.2) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร				
1.3) พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่				
1.4) สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร				
1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ				
2. ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ				
2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ				
2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด				
2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ				
2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว				
2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม				
3. ภาวะผู้นำในการจัดองค์กร				
3.1) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ				
3.2) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม				
3.3) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์กร				
3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง				
3.5) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน				
4. ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม				
4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ				
4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล				
4.3) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กร				
4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง				

ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ค่า IOC			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย				
4.6) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง				
4.7) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น				
4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล				
4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอดีตของตน และรู้ว่าอดีตนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร				
5. คุณลักษณะหลัก				
5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม				
5.2) มีความซื่อสัตย์				
5.3) มีความรับผิดชอบ				
5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
(The Engaged Leadership Development Model of Private School Principals)

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
2. แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกตอน ทุกข้อ ตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศในภาพรวมต่อไป การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อนานและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่ท่านเป็นผู้อำนวยการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และพร้อมทั้งกรุณาให้ความ อนุเคราะห์ส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัย **ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2559**

น.ส.นิพัชชา โรจน์รัตนวานิชย์

นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: Rxnipachcha@gmail.com โทร. 091-8741555

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

ไม่เกิน 40 ปี

41 - 45 ปี

46 - 50 ปี

51 - 55 ปี

56 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

ไม่เกิน 3 ปี

3-7 ปี

มากกว่า 7 ปี

5. ขนาดของโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในปัจจุบัน

โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน)

โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 120 - 600 คน)

โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน)

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบ
สร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับโปรดทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนน ซึ่งตรงกับระดับความความคิดเห็นของท่านต่อสภาพ
ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียน
เอกชน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
ระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
ระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
ระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
ระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด
ระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน (The Engaged Leadership Development Model of Private School Principals)

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิสุทธครุศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
2. แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม สอดคล้อง และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน
3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

น.ส.นิพัชชา โรจนรัตน์วานิชย์

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: Rxnipachcha@gmail.com โทร. 091-8741555

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-นามสกุล

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

สาขาวิชา

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

4. สถานที่ปฏิบัติงาน

.....

.....



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ แล้วตอบแบบประเมินในแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนนที่ตรงกับระดับความความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึงมีความเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
และมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึงมีความเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมมาก
และมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึงมีความเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
และมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึงมีความเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมน้อย
และมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึงมีความเห็นว่ารายนี้นั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด
และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1. ชื่อรูปแบบ

.....

.....

2. หลักการและเหตุผล

.....

.....

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

.....

.....

4. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

.....

.....

.....

.....

5. ลักษณะของรูปแบบการพัฒนา

5.1 ระดับปัจเจกบุคคล

.....

.....

5.2 ระดับกลุ่ม

.....

.....

5.3 ระดับสังคมในองค์กร

.....

.....

5.4 ระดับองค์การ

.....

.....

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

6.1 การประเมินศักยภาพเบื้องต้น

.....

.....

6.2 การบรรยาย

.....

.....

6.3 การเรียนรู้จากกรณีศึกษา และอภิปราย

.....

.....

6.4 การฝึกปฏิบัติจริง และการ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน

.....

.....

6.5 การประเมินผล

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์

ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

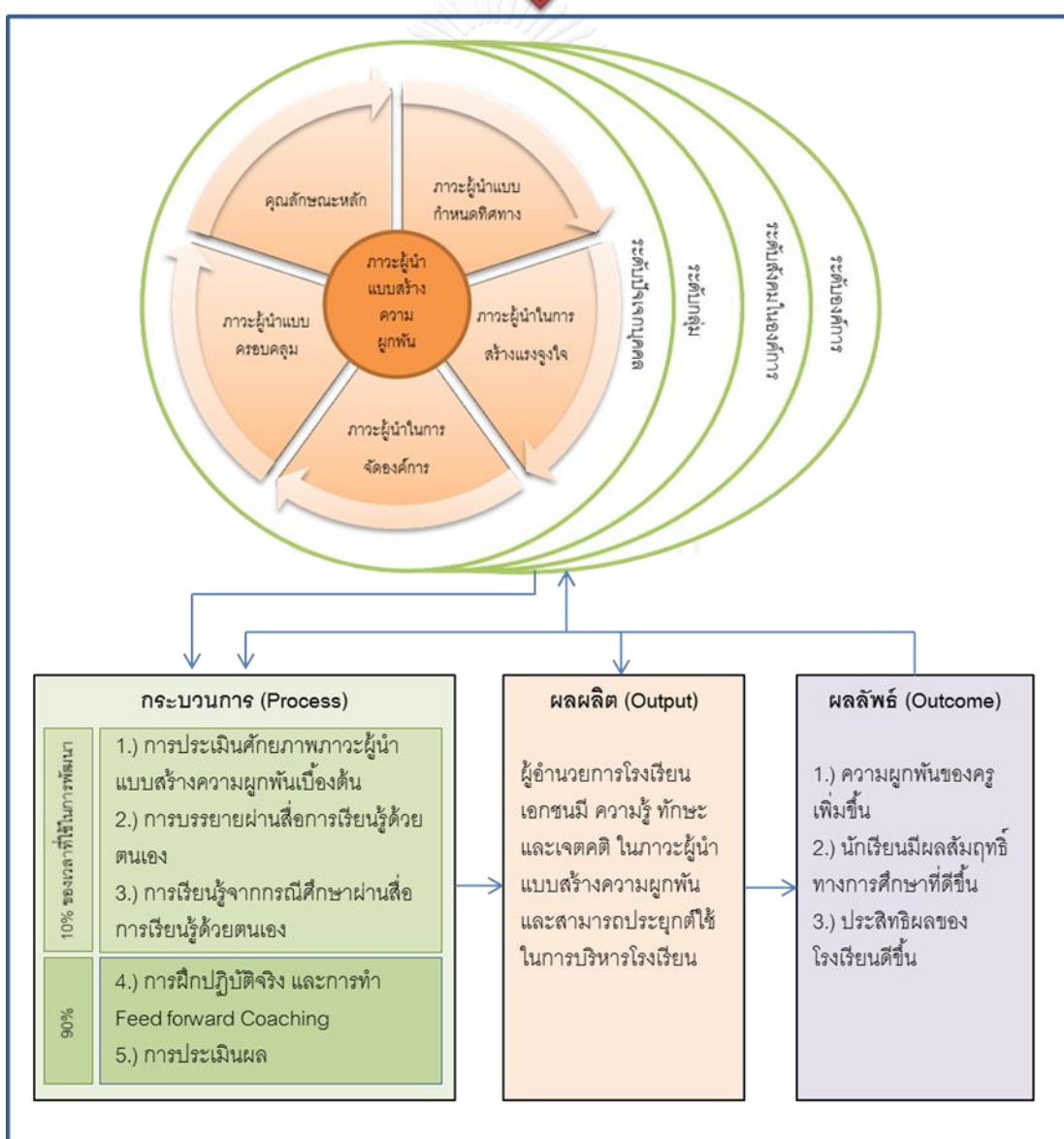
ภาคผนวก ค รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม
4 ระดับ

แผนภาพที่ ก 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4
ระดับ (The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้



โดยรายละเอียดการแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นดังตารางที่ ๓1

ตารางที่ ๓1 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมในองค์กร	ระดับองค์กร
ภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง	พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และ เปิดรับนวัตกรรมใหม่			มีความสามารถในการ การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน
				สร้างจิตวิญญาณให้ บุคคลยึดถือค่านิยม ร่วมขององค์กร
				สื่อสารให้คนใน องค์กรทราบถึง บทบาทความสำคัญ ของตนในการพัฒนา องค์กร
				สื่อสารความก้าวหน้า ขององค์กรอย่าง สม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำในการ สร้างแรงจูงใจ		มีความสามารถในการ เล่าเรื่องเพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจ	สนับสนุนการมีชีวิต ที่สมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว	
		เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล ทางความคิด	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมความเท่า เทียม	
		ให้รางวัลกับ ความสำเร็จทุกระดับ		
ภาวะผู้นำการจัด องค์การ			สร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรต่าง วัย และต่างกลุ่ม	จัดวางตำแหน่ง บุคลากรเหมาะสม กับความสามารถ
		ส่งเสริมการมีอำนาจ ในงานที่แท้จริง	ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างบุคคล กลุ่ม คน หน่วยงาน และ องค์กร	สร้างกลยุทธ์สู่ ความสำเร็จที่ยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมในองค์กร	ระดับองค์กร
ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุม	รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างตั้งใจ	ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่ แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล	สามารถนำความ หลากหลายของ บุคคลมาใช้ในการ พัฒนางานและ องค์การ	มีรูปแบบและวิธีการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
	สามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับ และรับคำ วิจารณ์จากทุก แหล่งข้อมูล	สร้างผู้นำ และเป็น ผู้นำโครงการในกลุ่ม บุคคลที่หลากหลาย	สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรที่มีความ แตกต่างจากตนเอง	
	รู้จักตนเอง เข้าใจถึง อคติของตน และรู้ว่า อคตินี้ส่งผลต่อ พฤติกรรมของตน อย่างไร	สนับสนุนให้เกิดการ แสดงความคิดเห็นที่ แตกต่าง		
คุณลักษณะหลัก	ยึดมั่นในจริยธรรม	เคารพตนเองและ เคารพผู้อื่น		
	มีความซื่อสัตย์			
	มีความรับผิดชอบ			

หมายเหตุ

- ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำใน
ระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง
เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง
- ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้น
การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน
- ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ
โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อม
ทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
- ระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่
มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของ
ปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

ภาคผนวก ง เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน

คู่มือการใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน





คู่มือการใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

โดย

นางสาวนิพัชชา โรจน์รัตนวาณิชย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รูปแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงร่างวิทยานิพนธ์

ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

1. ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ
The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development

2. หลักการและเหตุผล

2.1) ความผูกพันของบุคลากรส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างสูง จากการนำงานวิจัย 263 เรื่อง ที่ครอบคลุม 192 องค์กร 49 อุตสาหกรรม ใน 34 ประเทศทั่วโลก มาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันของบุคลากรส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ (1) ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 (2) ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 (3) ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 (4) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) (5) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 (6) การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 (7) การขาดงานลดลงร้อยละ 37 (8) ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานลดลงร้อยละ 41 และ (9) ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

2.2) จากการศึกษาวิจัยถึงระดับความผูกพันต่องานและองค์กรของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาวิจัยของ Hastings & Agrawal (2015) เรื่องความผูกพันของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรครูเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่มีความผูกพันต่องานและองค์กร

2.3) จากการศึกษาสถิติย้อนหลัง 16 ปี พบว่าโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพฯ ลดหรือเลิกกิจการมากถึง 225 แห่ง หรือ 1 ใน 4 ของจำนวนโรงเรียนในกรุงเทพฯ ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะลดอีกจำนวนมากในอนาคต โดยหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปิดตัวลง คือการขาดแคลนครู จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการบริหารที่ส่งผลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยการรับรู้ในบทบาทของครู ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานของครูโรงเรียนเอกชนมากที่สุด

2.4) มีงานวิจัยที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อความผูกพันของบุคลากรครู เช่น งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา (ทักษ์น้อย เพชรเกษิ และคณะ, 2556) ให้ข้อค้นพบว่า หลักการการธำรงรักษาบุคลากรครู คือ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ความยุติธรรม การกระจายอำนาจทางการบริหาร และการสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบต้องอาศัยบทบาทของผู้นำทั้งสิ้น จากงานวิจัย เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) แสดงผลให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรครู เป็นอันดับ 2 รองจาก ความพอใจในหน้าที่การงานของบุคลากรครู และงานวิจัยของอุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน (กอบศักดิ์ มุลมัย, 2554) และ ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (อัมพร อิศรารักษ์, 2548) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการโรงเรียน จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับเหตุการณ์เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

2.5) จากการศึกษาในระดับภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันอยู่ในระดับมาก โดยมีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในองค์ประกอบคุณลักษณะหลักในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ และ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ ตามลำดับ ส่วนในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในระดับมากที่สุด โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนประสงค์ที่จะมีภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันในองค์ประกอบคุณลักษณะหลักสูงสุด รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ และ ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

2.6) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จะช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนมีความผูกพันต่องานและองค์การเพิ่มมากขึ้น มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน อันจะส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการดำรงอยู่ของโรงเรียนต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้

4. แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1) ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4.1.1) ความหมายของความผูกพันของบุคลากร

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น ที่จะทำงานให้งานประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพันทั้งทางสติปัญญา ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

จากนิยามดังกล่าว สามารถแบ่งระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

(1) บุคลากรที่มีความผูกพัน (Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานด้วยความหลงใหลและรู้สึกเชื่อมต่อกับบริษัทอย่างลึกซึ้ง พวกเขาสร้างนวัตกรรมและทำให้องค์กรเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งหมายถึงบุคลากรมีความผูกพันทั้งใน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการรับรู้ ความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางการกระทำ

(2) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพัน (Not Engaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากการทุ่มเทพลังงานและความหลงใหลในงานที่ทำ ซึ่งหมายถึง บุคลากรแสดงให้เห็นความผูกพันเพียง 1 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางการกระทำ

(3) บุคลากรที่ไม่มีความผูกพันโดยสิ้นเชิง (Actively Disengaged) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานอย่างไม่มีความสุขและแสดงออกมาถึงความไม่มีความสุขนั้นให้ผู้อื่นรับรู้ รวมถึงทำให้ผู้อื่นมีกำลังใจในการทำงานลดลง ซึ่งหมายถึง บุคลากรไม่มีความผูกพันทั้ง 3 ด้าน

4.1.2) ความสำคัญของความผูกพันบุคลากร

ในทางธุรกิจ มีการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) เป็นงานวิจัยจำนวน 8 เรื่อง ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน 9 ด้าน ได้แก่ ระดับความพอใจจากลูกค้า กำไร ผลผลิต การลาออกของบุคลากร ความปลอดภัยในการทำงาน การฉ้อโกง การขาดงาน ความปลอดภัยของผู้ป่วย และคุณภาพของสินค้า โดยเมื่อวัดความต่างของค่ามัธยฐานของควอไทล์ส่วนแรกกับค่ามัธยฐานส่วนท้าย พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่องานและองค์การส่งผลให้การให้คะแนนความพอใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 ผลผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 21 การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 65 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกสูง) การลาออกของบุคลากรในองค์กรลดลงร้อยละ 25 (สำหรับองค์กรที่มีอัตราการลาออกต่ำ) อุบัติเหตุในการทำงานลดลงร้อยละ 48 การฉ้อโกงลดลงร้อยละ 28 การขาดงานลดลงร้อยละ 37 ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับผู้ป่วยลดลงร้อยละ 41 และ ความเสียหายที่จะเกิดกับสินค้าลดลงร้อยละ 41

แต่จากการศึกษาถึงระดับความผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีบุคลากรเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ และจากการศึกษาของ Hastings & Agrawal (2015) พบว่า ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ ดังนั้นปัจจุบันองค์การทั่วโลกจึงพยายามหาวิธีการเสริมสร้างความผูกพันต่องานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรใช้ความสามารถ ทักษะ และพลังงานของพวกเขาเหล่านั้นในการสร้างผลผลิต และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของครู

4.2.1) นิยาม ความหมายความผูกพันของครู

ความผูกพันของครู หมายถึง ความเชื่อมต่อของครูกับงานและองค์การ โดยครูที่มีความผูกพันต่องานและองค์การจะมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน ค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวังจากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวมและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

4.2.2) ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ถึงความผูกพันต่องานและองค์การของครู พบว่า เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์การ จะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ครูมีการเตรียมการสอนก่อนเข้าสอนมากขึ้น มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น อัตราการขาดงานลดลง อัตราการคงอยู่ในงานนานขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

4.3) คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Engaged leadership) ตามแนวคิดของ Tavanti (2007), Swindall (2007), Wooding (2008), Thomas (2012) และ McMullen (2013) สามารถสังเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1.) ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 1.1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 1.2) สามารถสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- 1.3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่

1.4) สามารถสื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร

1.5) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2.) ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด

2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ

2.4) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

2.5) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

3.) ภาวะผู้นำในการจัดการองค์กร (Organizational leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

3.1) สามารถจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ

3.2) สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม

3.3) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กร

3.4) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง

3.5) สามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.) ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

4.1) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ

4.2) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละคน

4.3) นำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์กร

4.4) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง

4.5) สร้างผู้นำและเป็นผู้บังคับบัญชาในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย

4.6) รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น

4.7) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง

4.8) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล

4.9) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

5.) คุณลักษณะหลัก (Character core) ประกอบด้วยขีดความสามารถ ดังนี้

- 5.1) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 5.2) ซื่อสัตย์
- 5.3) รับผิดชอบ
- 5.4) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ถูกสร้างขึ้นการสังเคราะห์จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม (The Social Change Model of Leadership development) (Astin and Alexander, 1996), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership development model) (Groom & Reid-Martinez, 2011), รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงซับซ้อน (A model of complexity leadership development) (Clarke, 2013), และ รูปแบบ 70-20-10 (Rabin, 2014) จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยการพัฒนา 4 ระดับ ได้แก่

- 1.) ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง
- 2.) ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน
- 3.) ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
- 4.) ระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

โดยสามารถจัดขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามระดับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1.) ระดับปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

- 1.8) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- 1.9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- 1.10) สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล
- 1.11) รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- 1.12) ยึดมั่นในจริยธรรม
- 1.13) มีความซื่อสัตย์
- 1.14) มีความรับผิดชอบ

2.) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย

- 2.1) มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- 2.2) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- 2.3) ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- 2.9) ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- 2.10) ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- 2.11) สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- 2.12) สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 2.13) เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

3.) ระดับสังคมในองค์การ ประกอบด้วย

- 3.7) สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- 3.8) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
- 3.9) สร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- 3.10) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
- 3.11) สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์การ
- 3.12) สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง

4.) ระดับองค์การ ประกอบด้วย

- 4.8) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

- 4.9) สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร
- 4.10) สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์กร
- 4.11) สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- 4.12) จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
- 4.13) สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน
- 4.14) มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น

6. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การทดสอบศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน และการประเมินผล โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ซึ่งสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการพัฒนา และมีรายละเอียด ดังนี้

6.1) การประเมินศักยภาพเบื้องต้น

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสร้างความสนใจและดึงเข้าสู่เนื้อหา
- (2) เพื่อระบุความสามารถของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ว่ามีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันในระดับใดมากที่สุด

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้เข้าร่วมการพัฒนาทำการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้นด้วยตนเอง
- (2) ตรวจสอบและแสดงผลศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

เครื่องมือที่ใช้

แบบประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

ระยะเวลาที่ใช้

15 นาที

6.2) การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
- (2) เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน รวมถึงการแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามบริบทและการนำไปใช้

วิธีดำเนินการ

- (1) นำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ และประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน โดยใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์
- (2) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน การแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันตามบริบทและการนำไปใช้ และนำเสนอรูปแบบในการพัฒนา โดยใช้สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์

เครื่องมือที่ใช้

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบวีดิทัศน์

ระยะเวลาที่ใช้

60 นาที

6.3) การเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาเรียนรู้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันผ่านกรณีศึกษา และตัวอย่าง
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาสามารถนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันไปประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์จริง

วิธีดำเนินการ

กำหนดให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาอ่านกรณีศึกษาที่ได้รับ และประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันกับกรณีศึกษาตอบคำถามท้ายกรณีศึกษา รวมถึงอภิปรายถึงการปฏิบัติตนตามคุณลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

เครื่องมือที่ใช้

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยโปรแกรม Microsoft Power Point Office Mix

ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

6.4) การฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching จากผู้ร่วมงาน

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับคำแนะนำที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต จากผู้รู้จักผู้เข้าร่วมการพัฒนาเป็นอย่างดี และอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน
- (2) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนานำแนวคิดว่าผู้ผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

วิธีดำเนินการ

- (1) ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาดำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่โค้ชให้ตน จำนวน 1-3 คน โดยโค้ช จะต้องเป็นผู้ที่มีการทำงานติดต่อประสานงานในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้โค้ชเห็นผลจากการปฏิบัติงานจริง
- (2) ผู้เข้าร่วมการพัฒนา กำหนดหัวข้อที่ต้องการให้เกิดการโค้ช
- (3) ผู้ทำการวิจัย อธิบายถึงความเป็นมา ความสำคัญ วิธีการทำ Feedforward Coaching โดยเน้นให้การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ประโยชน์ในอนาคต
- (4) กำหนดให้มีการ Feedforward Coaching หลังจากให้ผู้เข้าร่วมตกลงที่จะใช้แนวความคิดพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน ในระยะเวลา 4 สัปดาห์

เครื่องมือที่ใช้

เอกสารประกอบการฝึกปฏิบัติจริง และการทำ Feedforward Coaching

ระยะเวลาที่ใช้

4 สัปดาห์

6.5) การประเมินผล

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

วิธีดำเนินการ

- (1) ผู้วิจัยเข้าไปสังเกตขั้นตอน Feedforward Coaching และสรุปเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- (2) ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันประเมินตนเองถึงศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของตนหลังจากการอบรม และสามารถระบุถึงขีดความสามารถที่ตนจำเป็นต้องพัฒนาในอนาคตได้

เครื่องมือที่ใช้

เอกสารประกอบการประเมิน

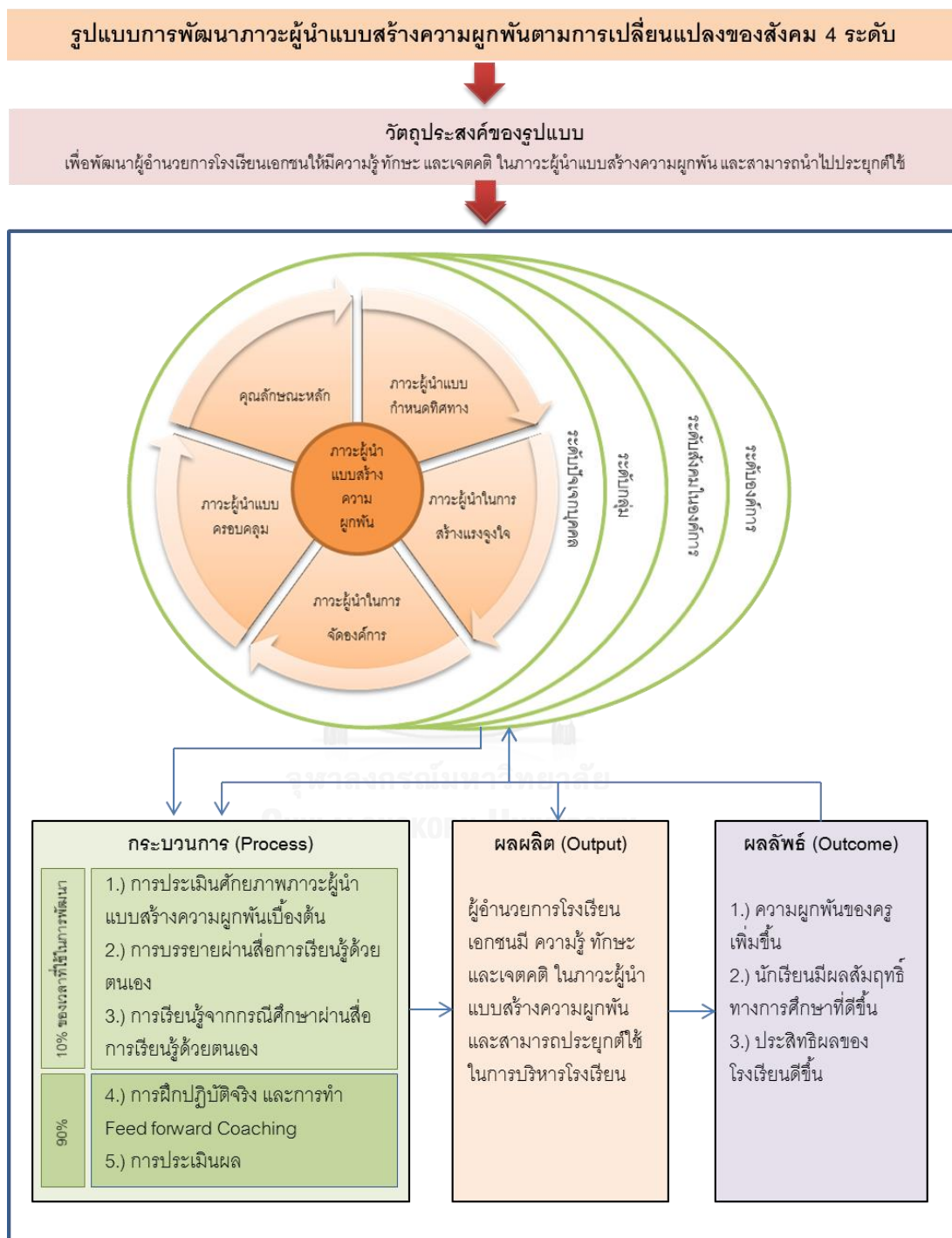
ระยะเวลาที่ใช้

30 นาที

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยชื่อรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ตัวป้อน กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลผลิต ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๒



แผนภาพที่ ๒2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ (The Four-Tier Social Change Model of Engaged Leadership Development)



จากแผนภาพที่ ๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในกรอบสี่เหลี่ยมของแผนภาพ ประกอบด้วย (1) ตัวป้อน คือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กร และระดับองค์การ (2) กระบวนการ คือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาจากการเรียนในห้องเรียน โดยใช้เวลาร้อยละ 10 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ และแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการมีผู้ให้คำแนะนำ โดยใช้เวลาร้อยละ 90 ของเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ (3) ผลผลิต คือ ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน และสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน และ (4) ผลลัพธ์ คือ ครูมีความผูกพันมากขึ้น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดีขึ้น และประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น

รายละเอียดของการแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน เป็นดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๓2 การแบ่งขีดความสามารถของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมในองค์กร	ระดับองค์การ
ภาวะผู้นำในการ กำหนดทิศทาง	พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และ เปิดรับนวัตกรรมใหม่			มีความสามารถใน การกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน
				สร้างจิตวิญญาณให้ บุคคลยึดถือค่านิยม ร่วมขององค์กร
				สื่อสารให้คนใน องค์กรทราบถึง บทบาทความสำคัญ ของตนในการพัฒนา องค์กร
ภาวะผู้นำในการ สร้างแรงจูงใจ		มีความสามารถในการ เล่าเรื่องเพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจ	สนับสนุนการมีชีวิต ที่สมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว	
		เป็นผู้นำที่มีอิทธิพล ทางความคิด	สร้างสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมความเท่า เทียม	
		ให้รางวัลกับ ความสำเร็จทุกระดับ		
ภาวะผู้นำการจัด องค์การ			สร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรต่าง วัย และต่างกลุ่ม	จัดวางตำแหน่ง บุคลากรเหมาะสม กับความสามารถ
		ส่งเสริมการมีอำนาจ ในงานที่แท้จริง	ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างบุคคล กลุ่ม คน หน่วยงาน และ องค์กร	สร้างกลยุทธ์สู่ ความสำเร็จที่ยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะ	ระดับปัจเจกบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับสังคมในองค์กร	ระดับองค์กร
ภาวะผู้นำแบบ ครอบคลุม	รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นอย่างตั้งใจ	ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่ แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล	สามารถนำความ หลากหลายของ บุคคลมาใช้ในการ พัฒนางานและ องค์การ	มีรูปแบบและวิธีการ ปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
	สามารถให้ข้อมูล ย้อนกลับ และรับคำ วิจารณ์จากทุก แหล่งข้อมูล	สร้างผู้นำ และเป็น ผู้นำโครงการในกลุ่ม บุคคลที่หลากหลาย	สามารถสอนงาน แนะนำ และ สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรที่มีความ แตกต่างจากตนเอง	
	รู้จักตนเอง เข้าใจถึง อคติของตน และรู้ว่า อคตินี้ส่งผลต่อ พฤติกรรมของตน อย่างไร	สนับสนุนให้เกิดการ แสดงความคิดเห็นที่ แตกต่าง		
คุณลักษณะหลัก	ยึดมั่นในจริยธรรม	เคารพตนเองและ เคารพผู้อื่น		
	มีความซื่อสัตย์			
	มีความรับผิดชอบ			

หมายเหตุ

ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

ระดับกลุ่ม หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างความผูกพันต่องานของกลุ่มคน

ระดับสังคมในองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในโรงเรียน พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

ระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

แบบประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

คำชี้แจง แบบทดสอบนี้ ใช้สำหรับการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน มีวิธีการประเมินดังนี้

1. ให้ผู้ทำแบบทดสอบให้คะแนนตนเองตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน ลงในช่อง ในแต่ละข้อ โดย
กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
- 3 หมายถึง ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
- 1 หมายถึง ระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด

2. ผู้ทำแบบสอบถามรวมคะแนนตามคำสั่งในกรอบทั้งด้านขวา และด้านล่างของแบบสอบถาม

3. นำคะแนนที่ได้ในช่อง A – E และ ก – ง มาคำนวณใน ตอนที่ 2 ผลลัพธ์จะแสดงให้เห็นถึง
ศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้ทำแบบทดสอบในคุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึง
ความสามารถในการนำไปใช้ในระดับต่าง ๆ

ตอนที่ 1 แบบประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

1.) คุณมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน				ผลคะแนนรวมของ ข้อ 1-5 = (A)
2.) คุณสร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ				
3.) คุณพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่				
4.) คุณสื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ				
5.) คุณสื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ				
6.) คุณมีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ				ผลคะแนนรวมของ ข้อ 6 - 10 = (B)
7.) คุณเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด				
8.) คุณให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ				
9.) คุณสนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว				
10.) คุณสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม				
11.) คุณจัดวางตำแหน่งบุคลากรได้เหมาะสมกับความสามารถ				ผลคะแนนรวมของ ข้อ 11 - 15 = (C)
12.) คุณสามารถสร้างความเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม				
13.) คุณส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ				
14.) คุณส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง				
15.) คุณสามารถสร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน				

16.) คุณรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ					ผลคะแนนรวมของ ข้อ 16 - 24 = ————— (D)
17.) คุณให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล					
18.) คุณสามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การ					
19.) คุณสามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนามุลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง					
20.) คุณสร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย					
21.) คุณสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง					
22.) คุณมีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น					
23.) คุณสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่งข้อมูล					
24.) คุณรู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร					
25.) คุณยึดมั่นในจริยธรรม					
26.) คุณมีความซื่อสัตย์					
27.) คุณมีความรับผิดชอบ					
28.) คุณเคารพตนเองและเคารพผู้อื่น					
	(ก)	(ข)	(ค)	(ง)	
	ผลรวม	ผลรวม	ผลรวม	ผลรวม	
	แถว ก	แถว ข	แถว ค	แถว ง	
	=	=	=	=	
	—————	—————	—————	—————	

ตอนที่ 2 สรุปผลการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันเบื้องต้น

1. ระดับของคุณลักษณะแบบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คะแนนจาก	การคำนวณ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional leadership)	(A) _____	÷ 5	_____	_____
ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ (Motivational leadership)	(B) _____	÷ 5	_____	_____
ภาวะผู้นำในการจัดการองค์การ (Organizational leadership)	(C) _____	÷ 5	_____	_____
ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม (Inclusive leadership)	(D) _____	÷ 9	_____	_____
คุณลักษณะหลัก (Character core)	(E) _____	÷ 4	_____	_____

2. ระดับการนำภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันไปใช้ตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	คะแนนจาก	การคำนวณ	คะแนนเฉลี่ย	ลำดับที่
ระดับปัจเจกบุคคล	(ก) _____	÷ 7	_____	_____
ระดับกลุ่ม	(ข) _____	÷ 8	_____	_____
ระดับสังคมในองค์การ	(ค) _____	÷ 6	_____	_____
ระดับองค์การ	(ง) _____	÷ 7	_____	_____

เอกสารประกอบการบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
เรื่อง

**ภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน**

โดย นิพัชชา วจนัรตนาณิษฐ์
Email: rxnipachcha@gmail.com

สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ด้านหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เนื้อหา

- วัตถุประสงค์
- ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
- แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องานและองค์การของครู
- คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
- รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
- เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร
- กรณีศึกษา

วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

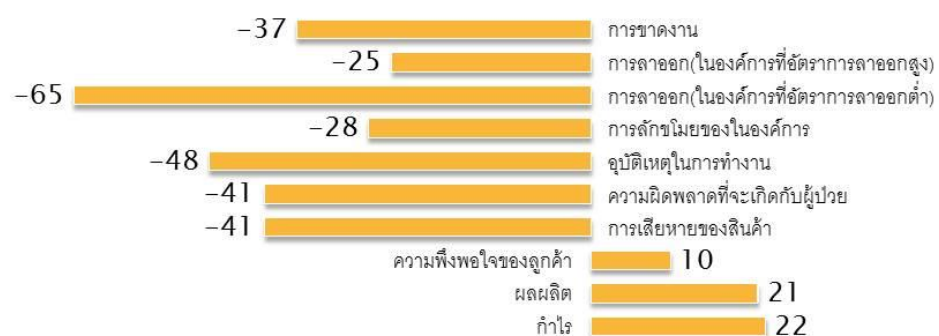
ความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากร

หมายถึง กระบวนการที่สืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่น ที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพิ่มขึ้น และอย่างต่อเนื่อง โดยมีความผูกพัน ทั้ง 3 ด้าน คือ

- 1.) มีความผูกพันทางการรับรู้ ความคิด
- 2.) มีความผูกพันทางอารมณ์
- 3.) มีความผูกพันทางการกระทำ

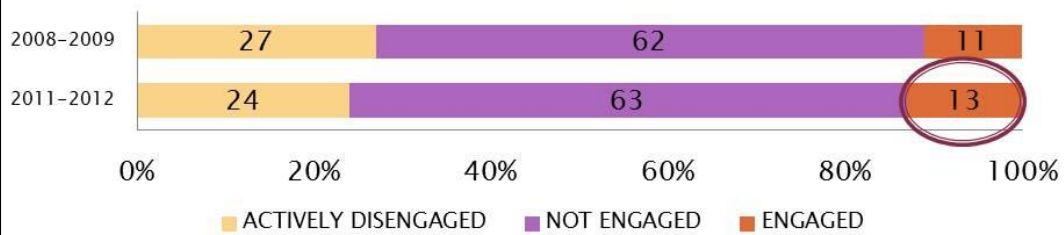
ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

ในทางธุรกิจ มีการนำงานวิจัย 263 เรื่องมาทำการสังเคราะห์งานวิจัย (Meta-analysis) ให้ผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่องานและองค์การของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน 9 ด้าน



ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

- จากการศึกษาถึงระดับความผูกพันของบุคลากรใน 142 ประเทศทั่วโลก พบว่ามีพนักงานเพียง 13% เท่านั้น ที่ผูกพันกับงานที่ทำ (Gallup, 2012)



- ครูในสหรัฐอเมริกาเพียงร้อยละ 30 เท่านั้น ที่มีความผูกพันกับงานที่ทำ (Gallup, 2015)

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องานและองค์การของคุณ

- ▶ ความผูกพันต่องานและองค์การของคุณ หมายถึง ความเชื่อมต่อของคุณกับงาน และองค์การ โดยครูที่มีความผูกพันต่องานจะมีความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น ความตระหนักถึงคุณภาพของการเรียนการสอน การค้นหาแผนการเรียนการสอนใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับนักเรียน เป็นครูที่คาดหวังจากนักเรียนสูง รับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดูแลความก้าวหน้า มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

ประโยชน์เมื่อครูมีความผูกพันต่องานและองค์กร

มีการเตรียมการสอนก่อนการเข้าสอนมากขึ้น

มีการตระหนักถึงคุณภาพการเรียนการสอนที่เกิดขึ้น

อัตราการขาดงานลดลง

อัตราการลาออกระหว่างภาคการศึกษาลดลง

มีความสนใจในกิจกรรมส่วนรวม และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น

นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี

ประสิทธิผลของโรงเรียนดีขึ้น



แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องานและองค์กรของครู

▶ แนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของครู

มีการศึกษาวิจัยถึงแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของครูในประเทศไทย

- สถานศึกษามีความมั่นคง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- นโยบายการบริหาร สวัสดิการ/รายได้ มีความยุติธรรม เท่าเทียม
- จัดวางบุคลากรให้ตรงกับความถนัด และความสามารถ
- จัดให้มีการยกย่องความดีความชอบเมื่อครูทำงานสำเร็จ หรือจัดให้มีการยกย่องชมเชยระดับชุมชน
- มีจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาศักยภาพทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะ เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น
- เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของสถานศึกษา และร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องานและองค์การของคุณ

เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าการจะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดี ต้องทำให้นักเรียนผูกพันอย่างลึกซึ้งกับการเรียนรู้ ซึ่งการที่จะทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับการเรียนรู้ได้ ครูจะต้องมีความผูกพันกับงานที่ทำก่อน แม้ว่าหลักสูตรและเทคโนโลยีจะมีส่วนช่วยให้นักเรียนผูกพันกับการเรียนรู้ แต่ครูจะต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และครูที่มีความผูกพันอย่างกระตือรือร้นจะทำให้นักเรียนผูกพันกับการเรียนได้ดีที่สุด



คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน

ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง
(Directional Leadership)

ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ
(Organizational leadership)

คุณลักษณะหลัก
(Character Core)

ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ
(Motivational leadership)

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
(Inclusive leadership)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง (Directional Leadership)



มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

สร้างจิตวิญญาณให้บุคลากรยึดถือค่านิยมร่วมของ
องค์กร

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับนวัตกรรมใหม่

สื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงบทบาทความสำคัญ
ของตนในการพัฒนาองค์กร

สื่อสารความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

**Leadership is the capacity
to translate vision into reality.**



คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ

ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง

สร้างให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย
และต่างกลุ่ม

ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคคล
กลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กร

สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ
(Organizational leadership)



A successful person finds the right place for himself. But a successful leader finds the right place for others.

John C. Maxwell

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน



ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ
(Motivational leadership)

มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ

ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ

เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด

สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม

You don't inspire your teammates by showing them how amazing you are. You inspire them by showing them how amazing they are.

Robyn Benincasa

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่ต่างต่างกันของแต่ละบุคคล
- สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานและองค์การ
- สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง
- สร้างผู้นำและเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- รูปแบบการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น
- สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- ให้ข้อมูลย้อนกลับและรับคำแนะนำจากทุกแหล่งข้อมูล
- รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร

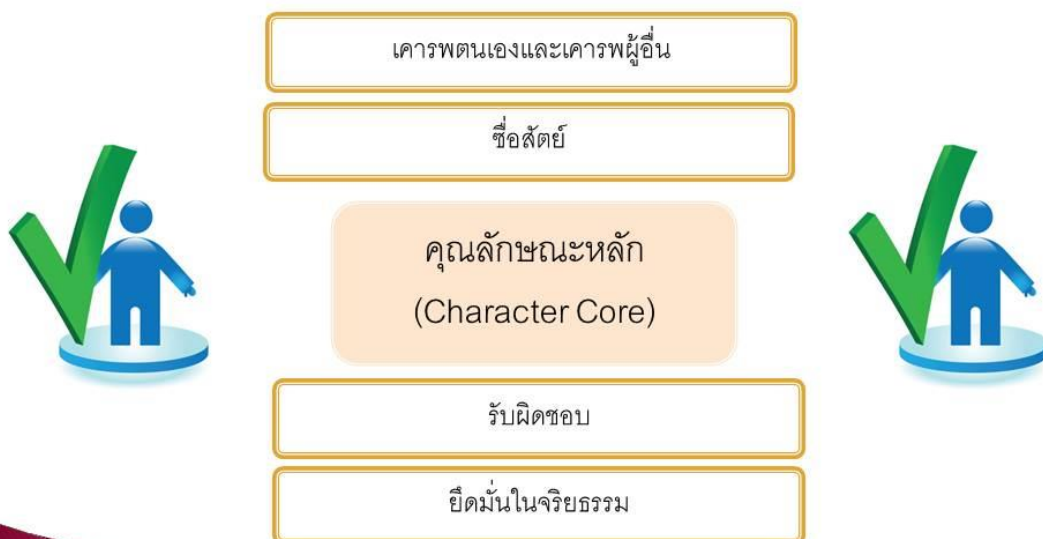


ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม
(Inclusive leadership)



Everybody
Matters

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน



“THE DEFINITION OF LEADERSHIP IS SOMEONE FOLLOWING SOMEONE BECAUSE THEY WANT TO AND NOT BECAUSE THEY HAVE TO!” — GARRISON WYNN

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

1. ระดับปัจเจกบุคคล

- หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำในระดับปัจเจกบุคคล โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถของผู้นำให้มีความตระหนักในตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ และฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันอย่างต่อเนื่อง

2. ระดับกลุ่ม

- หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสามารถในการสร้างคามผูกพันต่องานของกลุ่มคน

3. ระดับสังคมในองค์กร

- หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำ โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำและการเข้าใจสังคมในองค์กร พร้อมทั้งความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในสังคมขององค์กร

4. ระดับองค์กร

- หมายถึง ขีดความสามารถภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้นำ ที่มุ่งเน้นการมองเห็นภาพรวมขององค์กร เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และพัฒนาระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดคามผูกพันต่องานของสมาชิกในองค์กร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน

1. ระดับปัจเจกบุคคล

- ✓ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่

ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง

ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

- ✓ ยึดมั่นในจริยธรรม
- ✓ มีความซื่อสัตย์
- ✓ มีความรับผิดชอบ

ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

- ✓ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- ✓ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่ง
- ✓ รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอดีตของตน และรู้ว่าอดีตนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนเองอย่างไร

ระดับปัจเจกบุคคล



- ✓ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับนวัตกรรมใหม่
- ✓ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
- ✓ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ และรับคำวิจารณ์จากทุกแหล่ง
- ✓ รู้จักตนเอง เข้าใจถึงอคติของตน และรู้ว่าอคตินี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของตนอย่างไร
- ✓ ยึดมั่นในจริยธรรม
- ✓ มีความซื่อสัตย์
- ✓ มีความรับผิดชอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

2. ระดับกลุ่ม 

ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง

ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ

- ✓ มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- ✓ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- ✓ ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ

คุณลักษณะร่วม

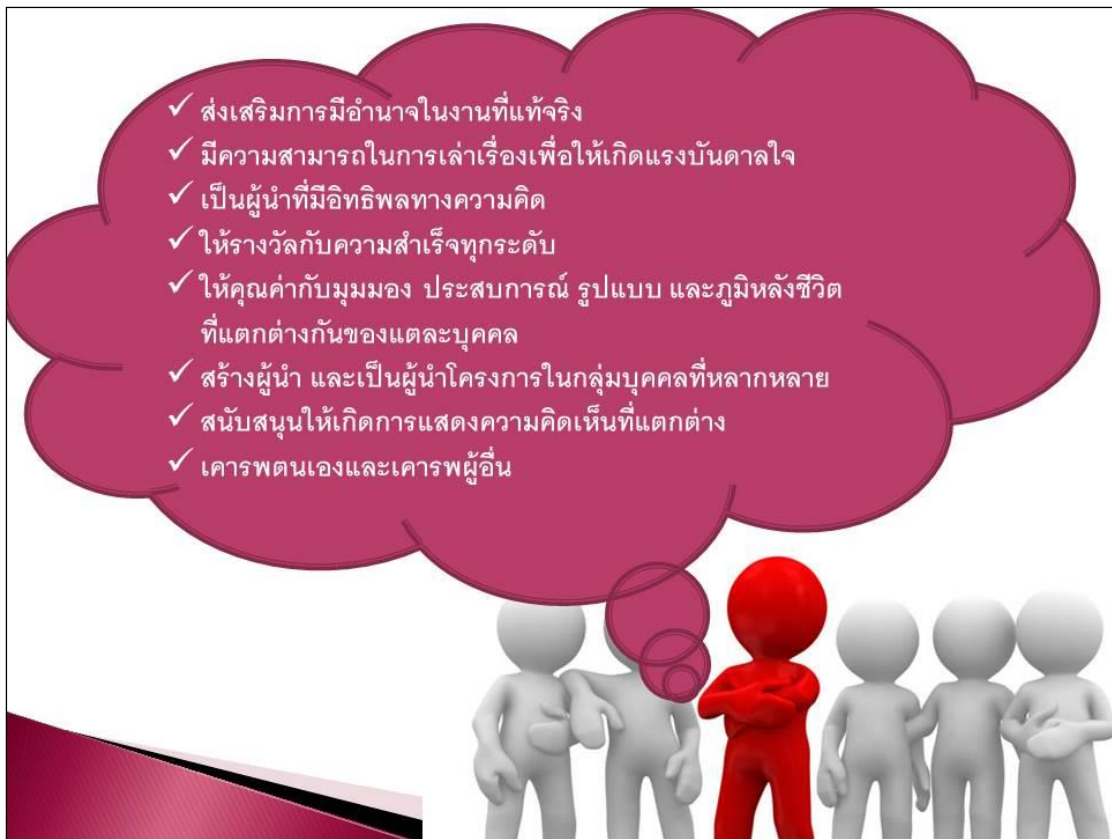
✓ เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

✓ ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง

ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

- ✓ ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- ✓ สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- ✓ สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง



- ✓ ส่งเสริมการมีอำนาจในงานที่แท้จริง
- ✓ มีความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ
- ✓ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิด
- ✓ ให้รางวัลกับความสำเร็จทุกระดับ
- ✓ ให้คุณค่ากับมุมมอง ประสบการณ์ รูปแบบ และภูมิหลังชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล
- ✓ สร้างผู้นำ และเป็นผู้นำโครงการในกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
- ✓ สนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
- ✓ เคารพตนเองและเคารพผู้อื่น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน





- ✓ สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างวัย และต่างกลุ่ม
- ✓ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน และองค์การ
- ✓ สนับสนุนการมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- ✓ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเท่าเทียม
- ✓ สามารถนำความหลากหลายของบุคคลมาใช้ในการพัฒนางานและองค์การ
- ✓ สามารถสอนงาน แนะนำ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างจากตนเอง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพัน

4. ระดับองค์การ



- ✓ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- ✓ สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์การ
- ✓ สื่อสารให้คนในองค์การทราบถึงบทบาทความสำคัญของตนในการพัฒนาองค์การ
- ✓ สื่อสารความก้าวหน้าขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

ภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทาง

ภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ

- ✓ จัดวางตำแหน่งบุคลากรเหมาะสมกับความสามารถ
- ✓ สร้างกลยุทธ์สู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

ภาวะผู้นำในการจัดองค์การ

ภาวะผู้นำแบบครอบคลุม

คุณลักษณะร่วม

- ✓ มีรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น



เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

1.) Maslach burnout inventory

Questions	Never	A few times per year	Once a month	A few times per month	Once a week	A few times per week	Every day
SECTION A	0	1	2	3	4	5	6
I feel emotionally drained by my work.							
Working with people all day long requires a great deal of effort.							
I feel like my work is breaking me down.							
I feel frustrated by my work.							
I feel I work too hard at my job.							
It stresses me too much to work in direct contact with people.							
I feel like I'm at the end of my rope.							
Total score – SECTION A							

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

1.) Maslach burnout inventory

Questions	Never	A few times per year	Once a month	A few times per month	Once a week	A few times per week	Every day
SECTION B	0	1	2	3	4	5	6
I feel I look after certain patients/clients impersonally, as if they are objects.							
I feel tired when I get up in the morning and have to face another day at work.							
I have the impression that my patients/clients make me responsible for some of their problems.							
I am at the end of my patience at the end of my work day.							
I really don't care about what happens to some of my patients/clients.							
I have become more insensitive to people since I've been working.							
I'm afraid that this job is making me uncaring.							
Total score – SECTION B							

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

1.) Maslach burnout inventory

Questions	Never	A few times per year	Once a month	A few times per month	Once a week	A few times per week	Every day
SECTION C	0	1	2	3	4	5	6
I accomplish many worthwhile things in this job.							
I feel full of energy.							
I am easily able to understand what my patients/clients feel.							
I look after my patients'/clients' problems very effectively.							
In my work, I handle emotional problems very calmly.							
Through my work, I feel that I have a positive influence on people.							
I am easily able to create a relaxed atmosphere with my patients/clients.							
I feel refreshed when I have been close to my patients/clients at work.							
Total score – SECTION C							

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

วิธีการแปลผล Burnout self-test Maslach Burnout Inventory (MBI) มีรายละเอียด ดังนี้

- ▶ ใน Section A: ด้านความเหนื่อยหน่าย (Burnout)
 - หากได้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 17 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับเล็กน้อย
 - คะแนนระหว่าง 18 - 29 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับปานกลาง
 - คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 30 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับสูง
- ▶ ใน Section B: ความรู้สึกลดความเป็นบุคคล (Depersonalization)
 - หากได้คะแนนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับเล็กน้อย
 - คะแนนระหว่าง 6 - 11 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับปานกลาง
 - คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 12 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับสูง
- ▶ ใน Section C: ความรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Reduced personal accomplishment)
 - หากได้คะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 40 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับเล็กน้อย
 - คะแนนระหว่าง 34 - 39 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับปานกลาง
 - คะแนนน้อยกว่า 33 : มีความเหนื่อยหน่ายระดับสูง

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

2.) Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

ความกระฉับกระเฉง (Vigor)	ความอุทิศตน (Dedication)	ความมีใจจดจ่อในงาน (Absorption)
<ul style="list-style-type: none"> • เมื่ออยู่ที่ทำงานของฉัน ฉันรู้สึกมีพลังขับเคลื่อนอย่างมากในการทำงาน • เมื่อฉันทำงาน ฉันรู้สึกเข้มแข็ง และกระฉับกระเฉง • เมื่อฉันตื่นนอนตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ฉันรู้สึกกระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงาน • งานที่ทำอยู่สร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน • ฉันภูมิใจกับงานที่ฉันทำ 	<ul style="list-style-type: none"> • ฉันรู้สึกมีความสุขเมื่อฉันตั้งใจทำงาน • ฉันมีความมุ่งมั่นและมีใจจดจ่อกับงานของฉัน • ฉันตัดเรื่องอื่นทิ้งไป เมื่อฉันทำงาน

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

3.) แบบวัดความผูกพันของบุคลากร 12 คำถาม (Q 12)

- ▶ ฉันรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากฉัน (I know what is expected of me at work.)
- ▶ ฉันมีวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่ฉันต้องการในการทำงาน (I have the materials and equipment I need to do my work right.)
- ▶ ฉันมีโอกาสที่จะทำงานให้ดีที่สุดในทุก ๆ วัน (At work, I have the opportunity to do what I do best every day.)
- ▶ ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ฉันได้รับการรับรู้และมีผู้ชื่นชมในผลงานที่ดีของฉัน (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.)
- ▶ หัวหน้าของฉัน หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงความใส่ใจฉันในเรื่องที่นอกเหนือจากเรื่องงาน (My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.)
- ▶ ในที่ทำงานมีคนสนับสนุนพัฒนาการในการทำงานของฉัน (There is someone at work who encourages my development.)

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

3.) แบบวัดความผูกพันของบุคลากร 12 คำถาม (Q 12) (ต่อ)

- ▶ ความคิดเห็นของฉันได้รับการรับฟัง (At work, my opinions seem to count.)
- ▶ งานที่ได้รับมอบหมายหรือจุดประสงค์ของบริษัททำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันสำคัญ (The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.)
- ▶ ผู้ที่ทำงานร่วมกันกับฉันให้คำมั่นว่าจะทำงานที่มีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work.)
- ▶ ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work.)
- ▶ ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมามีคนพูดกับฉันเรื่องความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.)
- ▶ ใน 1 ปีที่ผ่านมา ฉันมีโอกาสได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.)

ความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพัน

แบบวัดความรู้ความผูกพัน 12 คำถามนี้แบ่งได้ออกเป็น 4 ลำดับชั้นตามการจัดระบบตามลำดับชั้น ซึ่งบุคลากรจะค่อย ๆ ก้าวผ่านไปตามทางของการมีความผูกพันที่สมบูรณ์

- ▶ ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 เป็นความต้องการปฐมภูมิของบุคลากร เมื่อบุคลากรเริ่มงานใหม่ ความต้องการของเขามีเพียงเรื่องพื้นฐาน
- ▶ ข้อที่ 3 ถึง ข้อที่ 6 บุคลากรคิดถึงควมมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์การและ คำนึงถึงการให้คุณค่าในความพยายามในการทำงานของเขา ซึ่งการสนับสนุนจากผู้บริหารถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
- ▶ ข้อที่ 7 ถึง ข้อที่ 10 บุคลากรจะถามตนเองว่า ฉันเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่หรือไม่
- ▶ ข้อที่ 11 และ ข้อที่ 12 บุคลากรจะต้องการสร้างพัฒนาการเรียนรู้ เติบโต คิดค้นสิ่งใหม่ และนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความรู้ความผูกพันของบุคลากร

4.) Engaged teacher scale (ETS)

- ▶ ความผูกพันทางสติปัญญา ความคิด (Cognitive engagement)
 - ฉันพยายามทำการสอนอย่างดีที่สุด
 - ขณะสอน ฉันทุ่มเทสุดกำลังในงานของฉัน
 - ขณะสอน ฉันตั้งใจอย่างมากในงานของฉัน
 - ขณะสอน ฉันทำงานอย่างจริงจัง
- ▶ ความผูกพันทางอารมณ์ (Emotional engagement)
 - ฉันตื่นเต้นกับการสอน
 - ฉันรู้สึกมีความสุขขณะทำการสอน
 - ฉันรักการสอน
 - ฉันพบว่าการสอนช่างสนุก

เครื่องมือที่ใช้วัดผลความผูกพันของบุคลากร

4.) Engaged teacher scale (ETS) (ต่อ)

- ▶ ความผูกพันทางสังคม: นักเรียน (Social engagement: Students)
 - ในห้องเรียน ฉันทำให้นักเรียนของฉันรู้สึกอบอุ่น
 - ในห้องเรียน ฉันตระหนักถึงความรู้สึกของนักเรียนของฉัน
 - ในห้องเรียน ฉันห่วงใยถึงปัญหาของนักเรียนของฉัน
 - ในห้องเรียน ฉันเห็นอกเห็นใจนักเรียนของฉัน
- ▶ ความผูกพันทางสังคม: เพื่อนร่วมงาน (Social engagement: Colleagues)
 - ที่โรงเรียน ฉันรู้จักกับเพื่อนร่วมงานอย่างดี
 - ที่โรงเรียน ฉันให้คำมั่นว่าจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
 - ที่โรงเรียน ฉันให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 - ที่โรงเรียน ฉันห่วงใยกับปัญหาของเพื่อนร่วมงาน

ลำดับถัดไป

กรุณาเปิดไฟล์ชื่อ “กรณีศึกษา”

เอกสารประกอบการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

กรณีศึกษา
เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพัน
ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน

โดย นิพัชชา ใจจรนันทวนิชย์
Email: rxnipachcha@gmail.com

กรณีศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558

คำชี้แจง

- กรณีศึกษานี้ ใช้สำหรับผู้ที่ผ่านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพันสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน แล้วเท่านั้น
- หลังจากอ่านกรณีศึกษาแล้ว กรุณาเลือกคำตอบที่ถูกต้องมากที่สุดเพียงหนึ่งข้อ โดยใช้เมาส์คลิกที่บริเวณคำตอบ จากนั้นกดปุ่ม Submit ที่บริเวณด้านล่างขวามือ เพื่อส่งคำถาม
 - ในกรณีที่ตอบผิด แถบสีส้มและคำว่า *Incorrect* จะปรากฏขึ้นบริเวณ ด้านบนขวามือ ให้เลือกคำตอบใหม่ให้ถูกต้อง
 - ในกรณีที่ตอบถูก แถบสีเขียวและคำว่า *Correct* จะปรากฏขึ้นบริเวณ ด้านบนขวามือ ให้ กดปุ่ม *Continue* เพื่อเลื่อนไปกรณีศึกษาถัดไป
- เพื่อการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ที่สุด ควรเชื่อมต่อกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเปิด โปรแกรมด้วย Microsoft PowerPoint 2013 เป็นต้นไป

กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้าง ความผูกพัน 1

- โรงเรียนบ้านสวน ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2527 จนถึงปัจจุบัน
- โรงเรียนบ้านสวน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร บริเวณที่ตั้งของโรงเรียนแวดล้อมด้วยชุมชนที่มีฐานะต่ำถึงปานกลาง
- ประชากรโดยส่วนใหญ่ของชุมชนบริเวณดังกล่าว เป็นชาวภาค ตะวันออกเฉียงเหนือและชาวภาคใต้ที่เข้ามาเช่าอาศัยหางานทำในกรุงเทพ และเป็นคนสูงอายุ
- นักเรียนที่โรงเรียนบ้านสวน มีหลากหลายศาสนา มีทั้งที่นับถือศาสนาพุทธ คริสต์ และศาสนาอิสลาม และมีบางส่วนที่เป็นเด็กกำพร้าด้วย
- ฐานะของครอบครัวของนักเรียนส่วนใหญ่ อยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง ผู้ปกครอง โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุด มัธยมศึกษา ปีที่ 6
- ครู มากกว่าร้อยละ 80 สอนอยู่ที่โรงเรียน มามากกว่า 10 ปี อีกร้อยละ 10 มี ประสบการณ์การสอนมากกว่า 5 ปี และอีกร้อยละ 10 ที่เหลือ มีประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี

- คุณถูกย้ายให้มาเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนคนใหม่ของโรงเรียนบ้านสวน เมื่อคุณเข้ามารับตำแหน่ง คุณพบว่าครูแต่ละคนต่างคนต่างอยู่ และมักได้ยินบุคลากรในโรงเรียนพูดว่า พวกเขารู้สึกว่าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้อำนวยการโรงเรียน ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อเข้าไปดู Facebook ที่มีคน checkin ที่โรงเรียน จะพบว่าครูวัยรุ่นบางคน ปั่นเบื่องาน ไม่อยากมาสอน และหนี้อยู่กับการประชุม
- ครูมีความคิดเห็นว่า เด็กนักเรียนส่วนใหญ่ของโรงเรียน เป็น “กลุ่มเสี่ยง” ซึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ครอบครัวของนักเรียน โดยครูเห็นว่า ผู้ปกครองเป็นสาเหตุที่ทำให้นักเรียนไม่มีทางจะเรียนดีได้ ครูหลายคนหมดความกระตือรือร้นที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน และไม่เสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนว่าตนจะประสบความสำเร็จในการเรียนได้ การแก้ตัวกลายเป็นเรื่องปกติของปัญหา คือ ครูกล่าวโทษผู้ปกครอง ผู้อำนวยการตำหนิครู นักเรียนเกลียดโรงเรียน และผู้ปกครองไม่รู้อะไรเลย
- นอกจากนี้ ก็ยังมีปัญหาอีกมากมาย เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำ ปัญหาในการคัดเลือกนักเรียนเข้าห้อง ปัญหาครูไม่พอใจกับการขาดแคลนสื่อการสอน รวมถึงอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้อำนวยการคนก่อนก็ทำงานตามเดิมที่โรงเรียนเคยทำมาตั้งแต่ในอดีตแล้วประสบความสำเร็จ ปัจจุบัน ครูของโรงเรียนบ้านสวน ไม่มีความสามัคคี ทำงานเฉพาะที่เป็นงานของตน และเพิกเฉยต่อเรื่องอื่น ๆ ที่แม้จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

Select font size T T T

อะไรคือปัญหาหลักที่จำเป็นต้องแก้ไข สำหรับโรงเรียนบ้านสวนแห่งนี้



Preview

Terms | Privacy & Cookies

Select font size T T T

คุณจะให้ผู้อัฒผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนเห็นปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร

Preview Terms | Privacy & Cookies

Select font size T T T

จากกรณีศึกษา ผู้อัฒผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนคนใหม่ของโรงเรียน ควรเริ่มต้นเช่นไรต่อสถานการณ์ที่พบ

Allow Single Choice Only
 Allow Multiple Choices
 Shuffle Answers
 Allow Retry
 Limit Attempts

ก. ตั้งมาตรการทำโทษนักเรียนทุกคนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ โดยให้นักเรียนที่เกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 ต้องจ่ายค่าเทอมแพงเป็นพิเศษ และต้องทำการเรียนเสริมเพิ่มเติมตอนเย็นในโครงการเรียนเสริมที่โรงเรียนจัดให้

ข. สั่งให้ครูและเจ้าหน้าที่ปลอมแปลงผลการศึกษาของนักเรียน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโดยรวมดูดีขึ้น

ค. จัดให้มีชั่วโมงการพูดคุยแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้อัฒผลประโยชน์ร่วมของโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน รวมถึงหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างตั้งใจ และเปิดใจ

+ Add another answer

Preview Terms | Privacy & Cookies

Select font size T T T

หลังจากที่คุณประชุมกับคณะกรรมการโรงเรียน รวมถึงหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ แล้ว พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่ได้ให้ความสนใจ และไม่ศึกษาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในโรงเรียน แกมคณะกรรมการบางคน ยังหาว่าคุณกังวลกับปัญหาที่เกิดขึ้นมากเกินไป บอกให้คุณผ่อนคลาย เพราะคงยังไม่เคยชินกับลักษณะของสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนแบบนี้ คุณควรนำภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันมาใช้อย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

!

Allow Single Choice Only
 Allow Multiple Choices
 Shuffle Answers
 Allow Retry
 Limit Attempts

ก. ผ่อนคลายและปรับตัวให้เข้ากับคณะกรรมการโรงเรียน และปรับทัศนคติของตนเอง

ข. ศึกษาปัญหาอย่างละเอียด นำมาชี้แจงเพื่อให้คณะกรรมการส่วนใหญ่เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของปัญหาไปด้วยกัน จัดตั้งทีมแก้ปัญหาที่มีความสามารถตรงตามความสามารถ และตั้งรางวัลหากปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย

ค. เพิกเฉยต่อคณะกรรมการบางคนที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน และเดินหน้าทำงานคนเดียวโดยไม่สนใจความคิดเห็นคณะกรรมการอีกต่อไป

+ Add another answer

Preview Terms | Privacy & Cookies

Select font size T T T

คุณคิดว่าควรดำเนินการอย่างไรกับปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรครู ของโรงเรียนบ้านสวนแห่งนี้

!

Allow Single Choice Only
 Allow Multiple Choices
 Shuffle Answers
 Allow Retry
 Limit Attempts

ก. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างจิตวิญญาณให้บุคคลยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน

ข. ทำความรู้จักครูในโรงเรียนแต่ละคน ไม่ได้รู้จักแค่ในระดับกลุ่มคนหรือกลุ่มสาระ และสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงความสำคัญของแต่ละคนต่อโรงเรียนและคุณภาพการศึกษา

ค. ถูกทั้ง ก และ ข

+ Add another answer

Preview Terms | Privacy & Cookies

Select font size **T** T T

หลังจากที่คุณเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวนมาเป็นระยะเวลา 1 เดือน คุณพบว่าโรงเรียนเริ่มมีรายรับไม่เพียงพอกับรายจ่ายตั้งแต่ 6 ปีที่แล้ว โรงเรียนต้องนำเงินจากการบริจาคมาใช้จ่ายแทน นอกจากนี้ อาคารสถานที่ก็เก่ามาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการซ่อมแซม แต่โรงเรียนไม่เคยมีการจัดตั้งกองทุนสำหรับการซ่อมอาคารสถานที่มาก่อน คุณควรนำภาวะผู้นำแบบสร้างความรู้ความผูกพันมาปฏิบัติอย่างไรกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน

Allow Single Choice Only Allow Multiple Choices Shuffle Answers Allow Retry Limit Attempts

ก. จัดให้มีการประชุมผู้ถือผลประโยชน์ร่วมซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกส่วน เพื่อกำหนดนโยบายทางการเงินอย่างยั่งยืน เช่น การจัดหาที่ปรึกษาทางด้านการเงิน และทำบัญชีรายรับ-จ่าย เป็นประจำทุกเดือน

ข. ทำเรื่องขอรับบริจาคเงินไปตามบริษัทใหญ่ ๆ โดยชี้ให้ทางบริษัทเห็นถึงประโยชน์ในการนำใบตอบรับการบริจาคไปลดหย่อนภาษี

ค. ถูกทั้ง ก และ ข

+ Add another answer

Preview Terms | Privacy & Cookies

Select font size **T** T T

จากที่คุณสังเกตได้ว่า ครูแต่ละคนต่างคนต่างทำงานเฉพาะหน้าที่ของตน ไม่สนใจช่วยเหลือกัน และไม่สนใจกิจกรรมส่วนกลางของโรงเรียน นอกจากนี้ ครูส่วนใหญ่ยังพูดว่าไม่เคยได้รับการสนับสนุนทางด้านวิชาการใด ๆ จากผู้อำนวยการคนก่อน คุณควรจะทำอย่างไรเพื่อแก้ปัญหานี้

Allow Single Choice Only Allow Multiple Choices Shuffle Answers Allow Retry Limit Attempts

ก. จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูต่างชั้น กลุ่มสาระ เพื่อสร้างความสามัคคี

ข. สนับสนุนงานวิชาการอย่างเท่าเทียม และส่งเสริมให้ครูและเจ้าหน้าที่แต่ละคนนำความสามารถตามความถนัดมาใช้ในการพัฒนางานสอนและโรงเรียน

ค. ถูกทั้ง ก และ ข

+ Add another answer

Preview Terms | Privacy & Cookies

Select font size T T T

หากคุณ เป็นผู้ผู้อำนวยการคนใหม่ของโรงเรียนบ้านสวนแห่งนี้ นำภาวะผู้นำแบบสร้าง
ความผูกพันมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน คุณคิดว่า จะมีสิ่งใดที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง

Preview

Terms | Privacy & Cookies

ขอแสดงความยินดี
ท่านจบการศึกษาด้วยตนเอง
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เป็นที่เรียบร้อย

การฝึกปฏิบัติจริง และการ Feedforward coaching จากผู้ร่วมงาน

การ Feedforward coaching จากผู้ร่วมงาน เป็นกระบวนการพัฒนาเพื่อให้บุคลากร รับผิดชอบการพัฒนาตนเอง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ถูกออกแบบสำหรับคนที่ไม่ค่อยมี เวลา และต้องการเห็นผลที่วัดได้ ในกระบวนการ Feedforward coaching ผู้เข้าร่วมอบรมจะต้อง ร้องขอให้ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกันทำหน้าที่เป็นโค้ช โดยสังเกตพฤติกรรม และแสดงความคิดเห็นต่อ การปฏิบัติตนของผู้เข้าร่วมอบรม ซึ่งวิธีการแสดงความคิดเห็นนั้นต้องคำนึงถึง 3 สิ่ง คือ มองไปที่ อนาคต ให้เฉพาะคำแนะนำ และคำแนะนำนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สามารถกระทำได้จริง

วิธีการ:

1. ผู้เข้าร่วมอบรมเลือกเรื่องที่ต้องการพัฒนาหนึ่งหรือสองเรื่อง
2. เลือกผู้ร่วมงานที่เชื่อถือไว้ใจได้ 1-3 คนเพื่อให้มาเป็นโค้ชผู้ให้ความคิดเห็นย้อนกลับ
3. แจ้งผู้ทำหน้าที่โค้ชถึงสิ่งที่ต้องการให้เขาทำ และเรื่องที่ตนเองต้องการพัฒนา
4. หลังจากการฝึกปฏิบัติในเรื่องที่ต้องการพัฒนา ในระยะเวลา 4 สัปดาห์ ให้มีการประชุม ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม และโค้ช เพื่อซักถามถึงคำแนะนำและประเมินผล

หมายเหตุ วิธีการนี้เป็นวิธีที่ใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอย่างมาก ใช้เวลาเพียง 2-3 ชั่วโมงต่อครั้ง ให้คนที่รู้จัก ผู้นำที่ดีที่สุดช่วยเหลือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์พฤติกรรมของผู้ถูกโค้ชตลอดเวลา และ เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เหตุการณ์ ในเรื่องของการให้คำแนะนำ หรือข้อมูลย้อนกลับจากโค้ช เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถูกโค้ชแต่ละบุคคล ให้เขาเป็นผู้กำหนด ว่าใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะให้โค้ชสังเกตพฤติกรรมใด และจะมีการประชุมกันที่ไหน นอกจากนี้ โครงสร้างของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนี้จะได้รับการสนับสนุนและรับผิดชอบโดยโค้ชภายนอก อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้คนปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

บันทึกการฝึกปฏิบัติ

1. เรื่องที่ต้องการพัฒนาและสิ่งที่จะปฏิบัติ

2. ผู้ร่วมงานที่ทำหน้าที่โค้ช

3. คำแนะนำที่ได้รับจากโค้ช



แบบประเมินผล

- 1.) กรุณาประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันหลังการเรียนรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันของผู้อำนวยการเรียนเอกชน (ประเมินตนเอง)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2.) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างคามผูกพันที่ตนเองต้องการพัฒนาในอนาคต (ประเมินตนเอง)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนิพัชชา โรจนรัตน์วณิชย์ เกิดเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2527 สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี เกษศาสตร์บัณฑิต คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อ พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อ พ.ศ. 2555 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2555

