

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน*

SUPERLEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR THE PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง 3) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา

เอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม 5) การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำและ 6) การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่งเพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้

*วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาคณุปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนาจความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบโดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่ารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ

Abstract

The purposes of this research were to develop the model and to evaluate effectiveness of superleadership development model for the private vocational school administrators. The research procedures consisted of six steps as follows: 1) Review of literature; 2) Design a model for superleadership development validated by five experts; 3) Develop a superleadership model by using Delphi Technique participated by 19 experts; 4) Verify possibility and appropriateness of a superleadership model by using focused group process participated by 10 experts; 5) Develop a training process manual of superleadership; and 6) Implement superleadership model in Rayong Commercial School and evaluate the effectiveness of superleadership development model. The statistical devices for data analysis were percentage, mean, standard deviation, median, interquartile range, and a t-test.

The results of the study revealed that the model of superleadership development for the private vocational school administrators listed by prioritization were 1) promoting self-leadership through teamwork; 2) becoming self-leaders; 3) facilitating self-leadership culture; 4) stimulating self-set goals; 5) presenting a model self-leadership; 6) facilitating self-leadership through reward and constructive reprimand; and 7) creating positive thought patterns. The effectiveness of superleadership model was found of being significantly different at the .05 level and the mean score of the post-test was of being higher than the pre-test score.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอาชีวศึกษา เป็นการศึกษาอาชีพที่มุ่งเน้นในตัวบุคคลเพื่อทำงานได้ ทำงานเป็นและมีการอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีความจำเป็นจะต้องปรับตัวเองเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของโลก ดังนั้น การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนจะต้องมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อสามารถแข่งขันกับการจัดการศึกษานานาชาติได้ (บุญมี เฌรยอด, 2539, หน้า 166) แต่ปัญหาของการจัดการอาชีวศึกษาที่สำคัญยังมีปรากฏและมักมีคำกล่าวกันว่า นักศึกษาอาชีวศึกษาที่จบมาแล้วไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งถือเป็นความล้มเหลวด้านการเรียนการสอนนั้น โดยสภาพความเป็นจริงไม่ถือว่าเป็นความล้มเหลวจากการจัดการศึกษาแต่เกิดขึ้นจากสาเหตุเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา

เอกชนไม่มีมีโน้ตชนในด้านการศึกษาอย่างแท้จริงเพราะส่วนใหญ่มาจากนักธุรกิจ ไม่ได้มาจากนักวิชาการทางการศึกษา จึงทำให้ไม่ได้คำนึงถึงประสิทธิผลของนักศึกษาที่จบออกมาอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539) แม้ว่ารัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ มีนโยบายที่จะสนับสนุน ส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ดังนั้นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นทั้งนักบริหาร นักจัดการ และเป็นผู้นำขององค์กร ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็นผู้มีความสำคัญสูงสุด ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership) ในการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานและบรรลุสัมฤทธิ์งาน มิใช่เพียงแต่ว่าตนเองมีภาวะผู้นำขององค์กรดังเช่นในอดีตที่ผ่านมาซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทและคุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก แต่จะต้องเป็นผู้กระตุ้นผู้ตาม ให้เป็นผู้นำด้วยเช่นกัน สิ่งสำคัญคือต้องเป็นผู้ส่งผ่านหรือสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำ (Leader) ตามแบบฉบับแห่งผู้นำ ด้วยการสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership Constructed) ที่สามารถเป็นผู้นำให้ผู้อื่นตามแบบอย่าง ซึ่งมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่เป็นคนนำให้คนอื่นมีความเป็นผู้นำด้วยตนเอง (A Superleadership is One Who Leads Others to Lead Themselves) (Manz & Sims, 1989, p. xvi) และสิ่งสำคัญจะต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ที่เรียกอีกนัยหนึ่งว่า "การฝึกลูกน้องให้เก่ง" ผู้บริหาร โรงเรียนจึงเป็นผู้มีความสำคัญในตนเอง ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีบทบาทใน

การบริหารบุคลากรในโรงเรียน โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจตามที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่

ในความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนนี้เกี่ยวข้องกับพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร เราอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนจะดีหรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่ขึ้นกับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนหรือสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีบทบาทในการจัดการศึกษาคอบคลุมไปทั่วทุกระดับและถือได้ว่าเป็นสถาบันที่รับผิดชอบในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะพื้นฐาน เพื่อให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ผู้ที่จบการศึกษาจะนำพาตนเองไปสู่การมีงานทำ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีเกียรติและศักดิ์ศรีอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข เหล่านี้คือผลสัมฤทธิ์ของผู้สำเร็จการอาชีวศึกษาตามกระบวนการทัศนของการอาชีวศึกษาสมัยใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะเป็นผู้กำหนดนโยบายของสถาบันเหล่านั้น ได้เล็งเห็นความสำคัญของศักยภาพในการก่อเกิดจากการเป็นผู้นำในตนเอง (Self-Leader) ของโลกยุคใหม่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรนำไปสู่เป้าหมายในการสัมฤทธิ์ผลตามผลผลิต/ ผลลัพธ์ (Output/ Outcome) ของดัชนีตามตัวชี้วัด (Indicators) ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators or KPI) จึงเป็นโอกาสที่โรงเรียนอาชีวศึกษา จะประสบความสำเร็จในการก้าวไปสู่มาตรฐานสากล (International Standard) จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถ้าหากได้พัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้กับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาวิเคราะห์ห้บทบาทคุณลักษณะและพฤติกรรม และพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่สามารถใช้พัฒนาผู้บริหารได้อย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยให้โรงเรียนดำเนินกิจกรรมสนองตอบต่อนโยบายการพัฒนาการศึกษาอันหมายถึงการบรรลุเป้าหมายและนโยบายของการจัดการศึกษาในระดับชาติอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
2. เพื่อหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังนี้

1. ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในการเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กร
2. สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้กับผู้บริหารการศึกษาอื่น ๆ ได้

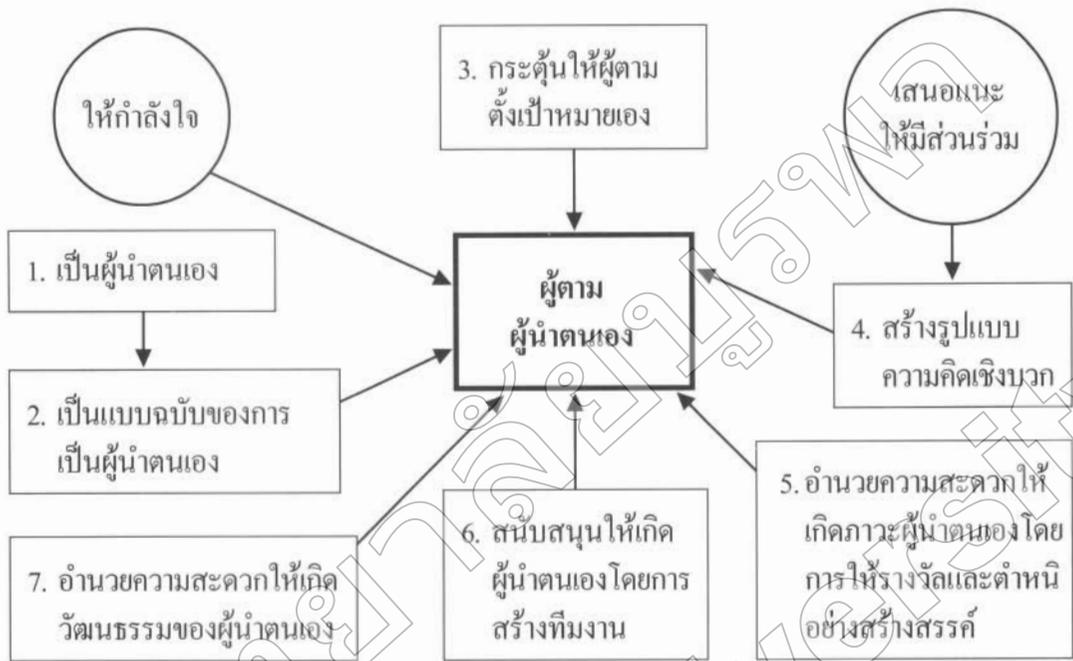
3. เป็นรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา ในกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of Superleadership) 7 องค์ประกอบดังนี้ (Manz & Sims, 1989 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 113-144)

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)
2. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership)
3. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set Goals)
4. สร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns)
5. อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand)
6. สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership through Teamwork)
7. อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 7 ด้าน ของแมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยปรากฏดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่สร้างขึ้น มุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วยตนเองของสถานศึกษาเอกชน

2. วิธีวิทยาการวิจัยใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในการสร้างรูปแบบ และใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต และ/หรือผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และนักวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 10 คน รวมถึงใช้การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ในการทดลองใช้กับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าฝ่าย

ของโรงเรียนนาร่อง 8 คน รวมทั้งหมด 37 คน

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ที่สามารถนำไปพัฒนาใช้ได้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) ในการสร้างรูปแบบ และใช้การสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ในการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น รวมถึงใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการทดลองใช้รูปแบบที่สร้างขึ้น วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำศึกษารอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในด้าน โครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร บทบาทสำคัญของผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989) โดยการสังเคราะห์ผลการศึกษาก่อนหน้า 1 นำมาสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับวัตถุประสงค์ (Index of the Item-Objective Congruence : IOC) ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย หรือควรปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และนำเสนอ ประธานคณะกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ การสร้างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) 2 รอบ ชนิดเลือก

ตอบแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประมวลผลความคิดเห็นเพื่อให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำและสรุปเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อให้รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความเหมาะสมของรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ ด้วยการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ได้จากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการทำเดลฟายรอบที่ 2 โดยสอบถามกับ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยวิธีจัดทำสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) อภิปรายตามองค์ประกอบทั้ง 7 ในประเด็นต่าง ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำผลไปสังเคราะห์เนื้อหาในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อจัดทำและพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรม โดยสร้างจากผลการสนทนากลุ่มในขั้นตอนที่ 4 ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม รูปแบบของการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง เพื่อทดลองนำร่องในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กับผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ประกอบด้วยผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 8 คน โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามคู่มือการฝึกอบรม มอบหมายภารกิจตามตารางและหัวข้อใบงานต่าง ๆ เป็นระยะเวลา 1 เดือน และทำการ

ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
โดยประเมินผลก่อนและหลังการอบรมดำเนินการ
และติดตามผล ผู้วิจัยสรุปผลการประเมินการฝึก
อบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ชุด คือ

1. แบบสอบถามชุดที่ 1 สอบถามผู้ทรง
คุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้บังคับ
เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับคือ เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วยและควรปรับปรุงพร้อมทั้งถามปลาย
เปิดในตอนท้ายของแต่ละด้าน ได้ค่าดัชนี
ความสอดคล้องเท่ากับ .92

2. แบบสอบถาม ชุดที่ 2 สอบถาม
ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ข้อความประกอบด้วย
เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร่วมกับแบบสอบถามปลายเปิด
ของผู้ตอบที่เสนอแนะไว้

3. แบบบันทึกผลจากการสนทนากลุ่ม
ชุดที่ 3 เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากการ
สนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ตามแนว
ร่างคำถามการสนทนากลุ่มที่ได้จากการสอบถาม
ในรอบที่ 2

4. แบบสอบถามชุดที่ 4 เป็นแบบที่ใช้
ประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึก
อบรม ประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ชุด มี 2 ตอน
ตอนแรกเป็นลักษณะส่วนบุคคล และตอนที่ 2
เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

5 ข้อความ ร่วมกับแบบสอบถามปลายเปิดของ
ผู้ตอบที่เสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์
เอกสาร (Content Analysis) ค่ามัธยฐาน (Median:
Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile
Range: IQR.) รายข้อ พิจารณาคัดเลือกข้อความที่มี
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้น ไป และค่าพิสัยระหว่าง
ควอไทล์ 1.50 ลงมา และค่า Paired Samples t-Test

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง
ทุกข้อมีความสอดคล้อง ยกเว้น ข้อ 2.12 มีศิลปะ
ในการพูด โน้มน้ำใจจิตใจคนอื่นและสร้างความ
ประทับใจในที่ประชุมได้ ที่ไม่มีความสอดคล้อง
จึงปรับปรุงแก้ไข

2. ผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้
เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย
แบบปรับปรุง รอบที่ 1 ในองค์ประกอบของภาวะ
ผู้นำเหนือผู้บังคับ มีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับเห็น
ด้วย เรียงตามค่ามัธยฐาน ดังนี้ 1) การกระตุ้นให้
ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีค่ามัธยฐานเท่ากับ
4.96 2) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการ
สร้างทีมงาน มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.94 3) การ
อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง
มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.85 4) การทำให้เป็น
ผู้นำตนเองมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.82 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้
รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ มีค่ามัธยฐาน
เท่ากับ 4.68 6) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการ
เป็นผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.59
7) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกมีค่ามัธยฐาน

เท่ากับ 4.43 และมีค่ามัธยฐานรวมทุกองค์ประกอบเท่ากับ 4.75

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 2 ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย เรียงตามค่ามัธยฐาน ดังนี้ 1) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.94 2) การทำให้เป็นผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.89 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.89 4) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.85 5) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.80 6) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.69 7) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.66 และมีค่ามัธยฐานรวมทุกองค์ประกอบเท่ากับ 4.81 ซึ่งมีค่ามัธยฐานสูงกว่ารอบที่ 1

3. ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

3.1 ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์กร 2. มีความสามารถที่จะให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองตามศักยภาพของตนเอง และ 3. มีความกล้าและทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความรับผิดชอบและมั่นใจในตนเอง ตามลำดับ

3.2 ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่

เป็นผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. เป็นแม่แบบในการทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ 2. เป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดการพัฒนา และ 3. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น และประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตามค่านิยมที่กำหนดไว้ตามลำดับ

3.3 ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายงาน และ 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร ตามลำดับ

3.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ เกี่ยวกับตัวเอง และผู้อื่น 2. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของคนในองค์กร และ 3. สนับสนุนให้ผู้ตามปลุกฝังนิสัยการคิดให้เกิดขึ้น ตามลำดับ

3.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. มอบอำนาจแก่ทีมงานตามความสามารถของเขา 2. มีศิลปะในการจูงใจให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ

และ 3. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบและเสริมแรงด้วยการให้รางวัลเป็นรายบุคคลและเป็นทีม ตามลำดับ

3.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้และให้เกียรติผู้ตาม 2. ยึดมั่นในคุณธรรมเป็นพื้นฐานของการดำเนินงาน โดยมีความคิดที่ถูกต้องสอดคล้องไปด้วยกันได้ และ 3. ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาหรือดำเนินงานเป็นทีมได้ตามลำดับ

3.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์กร

ความเห็นที่เป็นข้อเสนอ ได้แก่ ควรมีการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำสูงสุดต้องเป็นคนดี การพูดดี คือ การสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ทุกคนไม่ชอบการควบคุม การใช้ทีมเรียนรู้ (Team Learning) เป็นสิ่งสำคัญ และความเชื่อมั่นในคุณค่าของคนในองค์กร ที่ทุกคนจะดึงศักยภาพของตนเองออกมา สถานการณ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำเกิดขึ้นแล้วในหลายคน การสนทนากลุ่มตั้งข้อสังเกตในการวิจัยว่า 1) อิทธิพลและสภาพแวดล้อมจะเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องของภาวะ

ผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) 2) ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องเหนือกว่าผู้นำธรรมดาภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่สามารถลดช่องว่างและสร้างความความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผลการประเมินการฝึกอบรม เพื่อประเมินประสิทธิภาพในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่นำไปทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ด้วยการประเมินผล พบว่าโครงการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรมประเมินผลหลักสูตร มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($X = 4.16$) ประเมินทัศนคติต่อการฝึกอบรม มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง ($\bar{X} = 3.71$) และหัวข้อการอบรม มีค่าเฉลี่ยสูง ($\bar{X} = 3.85$) และเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำพบว่าความแตกต่างของระดับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมมีค่าเฉลี่ย Post-Test สูงกว่าค่าเฉลี่ย Pre-Test ที่มีผลต่างของค่าเฉลี่ย เท่ากับ .77 ขณะที่ระดับพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนครั้งนี้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดง

ความคิดเห็นได้และให้เกียรติผู้ตาม 2) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถนำกลุ่มได้ และ 3) การส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาหรือดำเนินงานเป็นทีมได้ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของคูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้เน้นการช่วยทำให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยทำหน้าที่เสมือนที่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสานเพื่อสร้างความร่วมมือ การสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง สนับสนุนมอบหมายงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในความสามารถของตนเอง โดยมองว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของทีมงาน

2. ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ การดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์กร เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ 1) มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความสามารถที่จะให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองตามศักยภาพของตนเอง 3) มีความกล้าและทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความรับผิดชอบและตั้งใจในตนเอง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยเฉพาะการดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์กร เพราะองค์การต้องการทีมที่สร้างความร่วมมือให้เกิดผลสำเร็จ ทีมเป็นที่รวมของบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ด้วยการสร้างทีม (Team Building) สอดคล้องกับ 롭บินส์ (Robbins, 1996) ที่กล่าวถึง ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) ว่ามีความสำคัญ

เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกมีบทบาทในการตัดสินใจ เป็นทีมที่มีอิสระในการตัดสินใจอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่แก้ไขปัญหานั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหานั้นด้วย ขณะที่ความสำเร็จของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับผู้นำทีมต้องรู้จักคนและรู้จักตัวเอง การกำหนดเป้าหมายชัดเจน ความไว้วางใจ การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ การสื่อสารความหมาย การเสียสละ การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม มิใช่เป็นรายบุคคล สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม และมีการประสานงานที่ดี (นอกจากนี้ เซนเก (Senge, 1990, pp. 236-237) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กร

3. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสาม ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์กร องค์ประกอบนี้เหมือนกับแนวคิดของ อูลริช (Ulrich, 1996, p. 215) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ที่เน้นการสร้างความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร นั่นคือ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร หรือพันธะสัญญาาร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการแก้ไข้ปัญหาขององค์กร ขณะที่คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้เน้นการเห็นยวนำชักจูงให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการมองภาพอนาคตที่ดี และดีกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจน

สามารถชักจูงและโน้มน้าวคนให้ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้ด้วยการสร้างค่านิยมความสนใจความหวัง ความฝันและพลังสู่อุทิศร่วมกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์กร

4. ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ ประเด็นที่มีความสำคัญมากคือ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายงาน และ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร จึงต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความท้าทายก็คืออะไร และสามารถทำให้สำเร็จได้ เช่น ตั้งใจว่าจะต้องทำยอดขายให้ได้ตามกำหนด หรือจะไม่ใช้ผลงานทำงานส่วนตัวเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ฮินซ์ (Hintz, 1995) ได้ทำการเปรียบเทียบระดับของเป้าหมายและการปฏิบัติงานสำหรับรายกลุ่มและรายบุคคล ที่ได้รับการกำหนดเป้าหมายให้หรือมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ทั้งรายกลุ่มและรายบุคคลที่ได้ตั้งเป้าหมายเองนั้น มีความพึงพอใจในเป้าหมาย และยอมรับถือเป็นพันธะผูกพันต่อเป้าหมายมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตั้งเป้าหมายให้ เช่นเดียวกับเบอร์นส์ (Burns, 1978) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาคำนี้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ขณะที่ คูเซส และ พอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำประการหนึ่งคือ ต้องสามารถมองไปข้างหน้าการมุ่งไปทิศทางใดทางหนึ่งผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังมุ่งไป สามารถสื่อภาพของเป้าหมายให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน

5. ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็น

ผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับห้าประเด็นที่มีความสำคัญมากคือ 1) การเป็นแม่แบบในการทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดการพัฒนา 3) เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นและการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ตามลำดับ สอดคล้องกับ คูเซส และ พอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ที่กล่าวถึงการปูทางทำให้ผู้เป็นตัวอย่าง (Modeling the Way) คือไม่ใช่เพียงแก่พูด แต่ต้องนำตัวเป็นตัวอย่าง สอดคล้องกับแนวคิดของอูลริช (Ulrich, 1996, p. 215) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย ด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นที่ไว้วางใจให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุขและด้านความสามารถ (Capability)

6. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่หก ประเด็นที่มีความสำคัญมากคือ 1) การมอบอำนาจแก่ทีมงานตามความสามารถของเขา 2) การมีศิลปะในการจูงใจให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การสร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบ ตามลำดับ การให้รางวัลกับตนเองเป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ทำงานในสิ่งที่บุคคลผู้นั้นไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นให้ออกทำงานนั้นอีกในอนาคต สอดคล้องกับ คูเซส และ พอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ที่เน้นการเสริมสร้างกำลังใจ ทำให้ทุกคนในทีมพร้อมมีส่วนช่วยให้ทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ลืมที่จะให้รางวัล จัดงานฉลอง หรือทำอะไรที่ทำให้เขา

เห็นถึงความสำเร็จ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งมีความเต็มใจและมีความมั่นใจสูงขึ้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมที่เขาเป็นเจ้าของด้วย

7. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เจ็ด ประเด็นที่มีความสำคัญมากคือ 1) การใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ เกี่ยวกับตัวเองและผู้อื่น 2) การมีความเชื่อมั่นในความสามารถของคนในองค์กร และ 3) การสนับสนุนให้ผู้ตามปลูกฝังนิสัยการคิดให้เกิดขึ้น ตามลำดับสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ที่กำหนดเป็นจรรยาบรรณเครือข่ายซิเมนต์ไทย ทุกคนจะต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของคนในองค์กร องค์กรที่เน้นเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะภาคเอกชน ที่ต้องมีการแข่งขันเชิงธุรกิจ เหตุนี้ภาคธุรกิจจึงเคลื่อนตัวได้เร็วกว่าภาคราชการ ดังกรณีของบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทยที่มีจรรยาบรรณหลักข้อ 1 ว่า ผู้นำให้ความสำคัญเรื่องทรัพยากรบุคคล เน้นวัฒนธรรมขององค์กร เชื่อมในคุณค่าของคนในองค์กร (Belief in the Value of the Individual) (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย, ม.ป.ป., หน้า 9) สอดคล้องกับ บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท พบว่า วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) เป็นส่วนที่นำไปสู่ความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จะมีฐานคิดเดิมของรูปแบบบทบาท (Role Model) ของผู้นำ ประกอบด้วย บทบาทผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ โดยที่รูปแบบผู้นำแบบเดิมผู้นำมักจะเป็นพระเอกคนเดียว (One Man Show) ที่เป็นโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นลักษณะสั่งการ (แบบชี้นิ้ว) ซึ่งส่วนประกอบเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่ฐานคิดใหม่ คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ผู้นำเอื้อให้ผู้ตามร่วมมือกันตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การทำให้เป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ซึ่งเป็นรูปแบบของเก่งทั้งทีม (Teamwork) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ใช้แบบระบบขององค์กรแนวราบมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรนำสาระและรูปแบบการบริหารจัดการแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ไปกำหนดเป็นนโยบายการบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่

เกี่ยวข้องกับควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่มีองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรก คือ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การทำให้เป็นผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มากำหนดเป็นประเด็นหลักและสร้างจุดแข็งภายในองค์กร รวมถึงการละลายพฤติกรรมให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและควรให้การสนับสนุนการทำให้เป็นผู้นำตนเอง โดยดึงศักยภาพของผู้ตามที่มีอยู่ให้มาร่วมมือ ร่วมใจกันในองค์กรเพื่อให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในตนเอง (Self-Superleadership)

3. ผู้บริหารต้องใจกว้างที่ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในทศวรรษกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้ผู้ตามได้มีบทบาทและผู้ตามต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาให้เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำข้อจำกัดของปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาแก้ไขทั้งผู้นำและผู้ตาม หากผู้นำเหนือผู้นำทำได้จะเกิดเป็นอัครผู้นำ (Superleader)

4. หากมีการนำผลการวิจัยไปใช้แล้วควรมีการติดตามประเมินผลในแต่ละประเด็นย่อยๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขให้นำไปใช้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนหรือองค์กรอื่นๆ

2. ควรมีการทดลองใช้อย่างจริงจัง โดยนำหลักสูตรและกระบวนการฝึกอบรมที่พัฒนา

นำไปใช้กับผู้ปฏิบัติ (ลูกน้อง) ในระดับปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่างๆ

3. ควรศึกษาวิจัยผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการบริหารในระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพของรูปแบบ

4. ควรศึกษาวิจัยวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาประเภทอื่น ๆ ที่นำรูปแบบการบริหารแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมาใช้ในกรณีดำเนินงาน

5. ควรศึกษาถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมของสังคมแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บริษัทปูนซิเมนต์ไทย. (ม.ป.ป.). *จรรยาบรรณบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- บุญมี เฌรยอด. (2539). *พัฒนาการศึกษาในสมัยรัชกาลที่ 9 "พัฒนาการศึกษาไทยในช่วงปี พุทธศักราช 2489-2538*. ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)*. กรุงเทพฯ: อรรถพลกรุงพิมพ์.
- Boone, M. (1992). The impact of leadership behavior of the superintendent on restructuring rural schools. Texas. *ERIC Database*, ERIC No: ED 354115.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Hintz, V.P. (1995). Goal setting by group performance an additive task: A comparison with individual goal setting. *Journal of applied psychology*, 25(11), 965-990.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Superleadership leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall Press.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications (7th ed.)*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Ulrich, D. (1996). Credibility x capability. In F., Hesselbein, M., Goldsmith & R, Beckhard. [Eds.]. *The leader of the future: New visions, strategies and practice for the next era* (p. 217). San Francisco: Jossey Bass.