

## บทความวิจัย (Research Article)

# รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา A MODEL OF COLLECTIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR THE SCHOOL COMMITTEE IN SECONDARY EDUCATION LEVEL

Received: February 3, 2017

Revised: March 7, 2017

Accepted: March 31, 2017

ฐิติพงษ์ ตรีศรี<sup>1\*</sup> และอนุชา กอนพวง<sup>2</sup>  
Thitipong Treesorn<sup>1\*</sup> and Anucha Kornpuang<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

<sup>1,2</sup>Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000, Thailand

\*Corresponding Author, E-mail: thitipoo@hotmail.co.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีวิธีการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน 1) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาองค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมจากเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา 2) การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3) การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมและผลกระทบของการใช้รูปแบบ

ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 4 ส่วน คือ 1) ทิศทางของรูปแบบการพัฒนากระบวนการพัฒนา ผลลัพธ์ของรูปแบบการพัฒนา และปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนา 2) คณะกรรมการสถานศึกษาและทีมสนับสนุน ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมโดยการเปลี่ยนแปลงทักษะการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม 3) ผลการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการศึกษา

ผลกระทบของการใช้รูปแบบ พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นดีขึ้น คณะกรรมการสถานศึกษาเข้าใจบทบาทและหน้าที่มากขึ้น เห็นคุณค่าของเป้าหมายร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำร่วม คณะกรรมการสถานศึกษา

## **Abstract**

This research study aimed at proposing a model of collective leadership development for the school committee in secondary schools. The research study followed by three steps: 1) to construct a model of collective leadership development for the school committee in secondary schools. This step was conducted by reviewing related documents and leadership development components and guidelines to develop collective leadership. The study included the interview of a sample of secondary school committee, 2) to experiment the collective leadership practices of the secondary school committee of 2 pilot schools for 2 months, and 3) to evaluate the efficiency and the impacts of the collective leadership model after implementation.

The findings of the research were as followed: 1) The model of collective leadership development for secondary school committee illustrated the relationship of 4 components namely, the model direction for development, the development process, the outputs of the model and successful factors of the model, 2) the secondary school committee members and their supporting teams had improved their learning skill and teamwork skill after the experiment, and 3) the efficiency of evaluation of development process of the collective leadership model reflected changes in learning skill and teamwork skill. The impacts evaluation of the model implementation revealed that the committee members earned more self-actualization and had better understanding to others. As the school committee they realized their roles and functions and the core value for goal accomplishment for school development.

**Keywords:** Collective Leadership, Secondary School Committee

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาคนให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานและประกอบอาชีพที่สุจริต ด้วยการให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ (Ketkeaw, et al., 2013, p. 22) ในส่วนของสถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปยัง คณะกรรมการสถานศึกษาโดยตรง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ทั้งนี้ ในอดีตที่ผ่านมาคณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในลักษณะบ้าน วัด โรงเรียน จนกระทั่งปี พ.ศ. 2546 กำหนดจำนวนให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาใหม่ โดยโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 300 ลงมา มีจำนวน คณะกรรมการสถานศึกษาได้ 9 คน และโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 ขึ้นไป มีจำนวน คณะกรรมการสถานศึกษาได้ 15 คน และให้คณะกรรมการฯ มีบทบาทในการให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา (Tulsuk, 2005)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา อาจสรุปปัญหาสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษา ได้ 3 ประการ คือ 1) คณะกรรมการ มักติดภารกิจ และไม่มาเข้าร่วมประชุมได้อย่างสม่ำเสมอ (Tulsuk, 2005) 2) คณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความตระหนัก และเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ส่วนใหญ่คิดว่าเป็นหน้าที่ของสถานศึกษามากกว่า (Tulsuk, 2005; Nuchnuang, et al., 2008) และ 3) ขาดกระบวนการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคลากรของโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา (Siriwongsawat, 2007, p.113)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม (Collective Leadership) ซึ่งเห็นว่าจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาได้ เนื่องจากคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นกลุ่มของผู้คนที่มาปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะและบุคคลในท้องถิ่น มีเครือข่ายรวมตัวกันของกลุ่มต่างๆ ที่จะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีพลัง (Chareonwongsak, 2000) ให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยการสร้างความสัมพันธ์กัน การทำงานที่เลื่อนไหล และการเปลี่ยนแปลง (Kellogg, 2007) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ตามอำนาจ และบทบาทหน้าที่ โดยสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกับชุมชน และส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

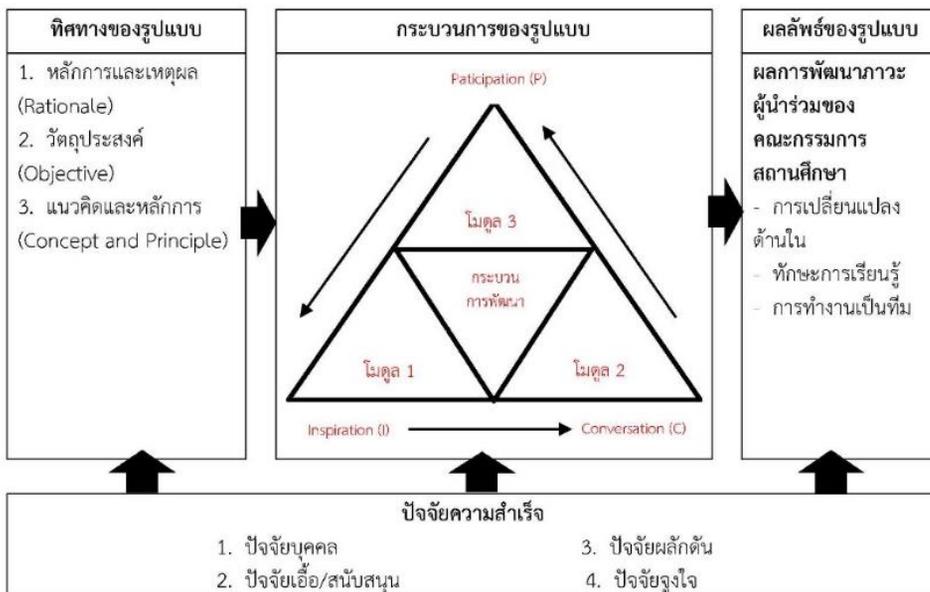
**ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา** จำแนกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1) การศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำร่วม แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จากจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาสภาพภาวะผู้นำร่วม และความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยใช้แหล่งข้อมูล เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก/กลาง จำนวน 2 โรงเรียน และขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 2 โรงเรียน 3) การศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากการศึกษาโครงการพัฒนาผู้นำต้นแบบ 3 โครงการ และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยสัมภาษณ์ หัวหน้าโครงการและทีมงานหลัก และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการรวม 11 คน ในประเด็นหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการ โปรแกรม/กิจกรรม และการวัดประเมินผล และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา 4) การยกร่างและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน โดยกระบวนการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

**ขั้นตอนที่ 2 การทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา** กลุ่มทดลองการใช้รูปแบบ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพุทธรักษาสมุทรปราการ และโรงเรียนเมืองศรีเทพ โดยความสมัครใจของผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีผู้ร่วมทดลองประกอบด้วย ทีมอำนวยการพัฒนา จำนวน 7 คน ทีมสนับสนุนการพัฒนาของโรงเรียนพุทธรักษาสมุทรปราการ จำนวน 8 คน และโรงเรียนเมืองศรีเทพ จำนวน 6 คน ร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมเป็นระยะเวลา 2 เดือน (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2559) โดยดำเนินการตามขั้นตอน คือ 1) จัดตั้งทีมอำนวยการพัฒนาและตั้งทีมสนับสนุนการพัฒนา 2) ประชุมชี้แจงทีมงาน 3) ประชุมเตรียมความพร้อม 4) พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาตามโมเดลการพัฒนาทั้ง 3 โมเดล และดำเนินการทำโครงการพิเศษ (Special Project)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 16 คน และทีมสนับสนุน จำนวน 10 คน นำเสนอผลการดำเนินโครงการพิเศษ และถอดบทเรียนที่โรงเรียนเมืองศรีเทพ วันที่ 28 ธันวาคม 2559 โดยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ แบบประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ/กิจกรรมของโมดูลการพัฒนาที่ 1 – 3 โครงการพิเศษ แบบประเมินประสิทธิภาพของปัจจัยตัวป้อนของรูปแบบ และแบบสอบถามผลกระทบของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม

### ผลการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมที่สร้างขึ้น เป็นแบบจำลองที่เป็นแนวทางพัฒนาองค์ประกอบ และขั้นตอนภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีส่วนประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) กระบวนการของรูปแบบ 3) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 4) ปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบ ดังนี้



หมายเหตุ โมดูล 1 “แรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง”  
 โมดูล 2 “พลังสนทนาสร้างทีมการเรียนรู้”  
 โมดูล 3 “ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการศึกษา”

ภาพ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

**องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ** ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล (Rationale) เกี่ยวกับบริบท และปัญหาของคณะกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา ความรู้และประสบการณ์และการปฏิบัติงาน เหตุผล และความจำเป็นในการพัฒนา เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงยุคศตวรรษที่ 21 ควรจะเป็นหลักสำคัญในการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School Boards Management: SBM) โดยควรมีการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาให้เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าต่อการพัฒนาการศึกษา วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา ให้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมการสร้างชุมชนการเรียนรู้ และให้คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา แนวคิดและหลักการ (Concept and Principle) เน้นการพัฒนาตามวงจรการพัฒนาสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 2) การสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Conversation) และ 3) การฝึกปฏิบัติ (Practice) หรือ ICP

**องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการของรูปแบบ** กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ตามวงจรการพัฒนา ICP ใน 3 โมดูล ประกอบด้วย 1) โมดูล 1 “แรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง” 2) โมดูล 2 “พลังสนทนาสร้างทีมการเรียนรู้” และ 3) โมดูล 3 “ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการศึกษา”

**องค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ของรูปแบบ** ผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมพิจารณาจาก 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านใน 2) ทักษะการเรียนรู้ และ 3) การทำงานเป็นทีม

**องค์ประกอบที่ 4 ปัจจัยความสำเร็จ** ประกอบด้วย ปัจจัยบุคคล ผู้บริหารโรงเรียน ตระหนัก และเห็นความสำคัญ ถึงพลังศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา (Synergy) และคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อการพัฒนาการศึกษา ปัจจัยเอื้อ/สนับสนุน การกระจายอำนาจให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จากส่วนกลาง การเสริมพลังอำนาจ (Empower) ให้คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และการตั้งทีมอำนวยการพัฒนา และทีมสนับสนุนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ปัจจัยผลักดัน เป็นการออกแบบ (design) กระบวนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่เกี่ยวกับการกำหนดปฏิทินการพัฒนาที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ การมีค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เช่น เบี้ยประชุม

2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

2.1 ผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ตามตัวชี้วัดผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมด้วยวิธีการสะท้อนการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) พบว่า หลังคณะกรรมการสถานศึกษาและทีมสนับสนุนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของทั้ง 3 โมดูล มีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้าน พัฒนาทักษะการเรียนรู้

และพัฒนาการทำงานเป็นทีม และร่วมมือสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ส่วนผลการประเมินตนเองได้จากการตอบแบบประเมินตนเอง พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านใน ได้แก่ มีสติ เข้าใจตนเองและผู้อื่น รู้สึกเป็นเจ้าของ เห็นคุณค่าของตนเอง และฟังอย่างใคร่ครวญ ทักษะการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและทีมสนับสนุนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมรายตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ย่อย และรายข้อ ตามลำดับ

2.2 ผลการสัมภาษณ์กลุ่มของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและทีมสนับสนุนเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมทั้ง 3 โมดูลการพัฒนา พบว่า มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น มองเห็นจุดดี มีความคิดบวก มีความสุขในการทำงาน มีสติ สมาธิและใจเย็นมากขึ้น เห็นคุณค่า ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองและผู้อื่น สามารถสร้างทีมการเรียนรู้ ประสานความคิด ความรู้ ร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบและมีแนวทางเดียวกันที่จะร่วมมือกันพัฒนานักเรียนและโรงเรียน

2.3 ผลการทำโครงการพิเศษ (Special Project) ของโรงเรียนพุขามณีอุทิศ และโรงเรียนเมืองศรีเทพ มีข้อค้นพบคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ นักเรียนทั้งสองโรงเรียน เห็นว่าตนเองได้รับความรู้ ความเข้าใจและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับทักษะชีวิตและการพัฒนาบทบาทความเป็นผู้นำของสภานักเรียนอยู่ในระดับมาก โดยนักเรียนมีความรู้สึกดีใจ มีความสุขและสนุกที่ได้เรียนประสบการณ์จากบุคคลสำคัญในชุมชน มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจผู้อื่น เคารพกันมากขึ้น และได้รับการเรียนรู้ในเรื่องของความอดทน การต่อสู้ชีวิต และมีนิสัยรักการอ่าน สำหรับผลการสะท้อนการเรียนรู้ (AAR) ของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และทีมสนับสนุนทั้งสองโรงเรียน มีวิธีการทำงานร่วมกันโดยการประชุมวางแผน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และสรุปบทเรียน (AAR) ทุกคนสร้างข้อตกลงร่วมกัน ใช้กระบวนการสุนทรียสนทนาติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง และประสานงานด้วยตนเอง สร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายร่วม สร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

3.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ซึ่งจำแนกเป็นประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process) ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม และประสิทธิภาพของปัจจัยตัวป้อน (Input)

3.1.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ ที่มีต่อผลลัพธ์ของรูปแบบ (ผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา) ในโมดูลที่ 1 ผลการเปลี่ยนแปลงด้านใน ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมคุณค่าของชีวิต ทักษะการเรียนรู้ ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมคุณค่าของชีวิตและกิจกรรมฉันอยู่ตรงไหน (บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา) และการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมคุณค่าของชีวิต และกิจกรรมฉันอยู่ตรงไหน (บทบาทหน้าที่คณะกรรมการในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา) โมดูลที่ 2 ผลการเปลี่ยนแปลงด้านใน ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมวางแผนศึกษาดูงาน ผลทักษะการ

เรียนรู้ ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมสังเกตการจัดกิจกรรมของโรงเรียน โมเดลที่ 3 ผลการเปลี่ยนแปลงด้านใน ทักษะการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่เกิดจากกิจกรรมโครงการพิเศษ

3.1.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพของปัจจัยตัวป้อนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ที่มีต่อผลลัพธ์ของรูปแบบ (ผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา) พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านใน ทักษะการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกระบวนการมีความรู้ความสามารถ กิจกรรมน่าสนใจ แนวใหม่สร้างการเรียนรู้ และการให้ความร่วมมือของผู้เข้ารับการศึกษา

3.2 ผลการประเมินผลกระทบจากการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม พบว่า กิจกรรมของโมเดลการพัฒนาทั้ง 3 โมเดลส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ครูและผู้บริหาร นักเรียน และคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## อภิปรายผล

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ 1) ทิศทางของรูปแบบ 2) กระบวนการของรูปแบบ 3) ผลลัพธ์ของรูปแบบ และ 4) ปัจจัยความสำเร็จนั้น ถูกสร้างขึ้นโดยอิงแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วมของเคลลล็อก (Kellogg, 2007) เป็นหลักผสมผสานกับแนวคิดของ อาทิ Leitwood and Masscall (2008); Giffiths and O’Nell (2012) เป็นต้น มากำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนของภาวะผู้นำร่วม และสังเคราะห์ร่วมกับบทบาทของหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษากำหนดออกเป็นองค์ประกอบ และขั้นตอนภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำหรับแนวคิดที่นำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล และระดับกลุ่ม (Wikipedia as cited in Sanrattana, 2012) ร่วมกับแนวคิด และแนวทางพัฒนาจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education Center, 2009 ; Nilchai & Chansuk, 2003) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ 1) สุนทรียสนทนา 2) การเจริญสติ และ 3) การนิเวศภาวนา นอกจากนี้ ยังนำแนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community) มาใช้เป็นกรอบของการสร้างเครื่องมือในการศึกษาตามขั้นที่ 1-3 แล้วจึงนำผลการศึกษามายกร่างและทำการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ก่อนทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมไปทดลองใช้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมที่สร้างขึ้นผ่านกระบวนการสร้างและตรวจคุณภาพเป็นไปตามหลักวิชาการที่ยอมรับ

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางของรูปแบบ เป็นการกำหนดหลักการ และเหตุผล (Rationale) ระบุถึงที่มาของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย ให้คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับ

มัธยมศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ให้ความเห็นชอบต่อแผนพัฒนาการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษา กำกับการบริหารบุคลากร และปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด ปัญหาหลักของคณะกรรมการ สถานศึกษา เกี่ยวกับการสรรหา และการได้มาที่มักไม่ค่อยมีใครอาสาเข้ามาเป็นโดยความสมัครใจ ปัญหาด้าน ความรู้ และประสบการณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษา ปัญหาด้านการปฏิบัติงานที่มักเป็นการ “ประชุมอย่างเป็นทางการ” มากกว่าการร่วมคิดตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ ปัญหาสำคัญ ที่เป็นสาเหตุของการ พัฒนารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ก็คือ สถานศึกษาขาดกระบวนการเตรียมความพร้อม และกระบวนการประสานพลัง (Synergy) ความรู้ และประสบการณ์ และดึงศักยภาพของคณะกรรมการ สถานศึกษา มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนหนึ่ง (Kleinstiver; Kask; Foster as cited in Nillpun, et al., 2007) ที่พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านความรู้ และทักษะตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยวิธีจัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน ซึ่งวิธีการพัฒนาไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ อาชีพ ประสบการณ์การเป็นคณะกรรมการ สถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และที่ตั้งของสถานศึกษา ผลการวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าควรมีกระบวนการ และวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาที่สามารถประสานพลังความรู้ ประสบการณ์ และดึงศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาใน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และพัฒนาผู้เรียนร่วมกับทางโรงเรียนให้มากขึ้น ซึ่งเป็นกลไก (Mechanism) หรือ คานงัด (Leverage) สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสร้างคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุถึงคุณภาพผู้เรียนได้ ทำให้เกิด สภาวะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น โดยมี แนวคิดและหลักการพัฒนาที่แปลงองค์ประกอบและขั้นตอนภาวะผู้นำร่วม และมีกระบวนการพัฒนา ตามขั้นตอน ของวงจรการพัฒนา 3 ประการ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 2) การสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Conversation) และการฝึกปฏิบัติ (Practice) หรือ ICP โดยกระบวนการดำเนินการตาม วงจรพัฒนา ICP นี้เกิดจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบที่ 2 คือ กระบวนการของรูปแบบได้มีการนำวงจรการพัฒนา 3 โมดูล คือ 1) โมดูล 1 “แรงบันดาลใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง” 2) โมดูล 2 “พลังสนทนาสร้างทีมการเรียนรู้” 3) โมดูล 3 “ปฏิบัติการ เปลี่ยนแปลงการศึกษา” โดยโมดูลทั้ง 3 โมดูล มีกระบวนการพัฒนาครบถ้วนตามวงจรการพัฒนา ICP แต่โมดูลที่ 1 จะเป็นกิจกรรม/กระบวนการที่มุ่งพัฒนาให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) มากกว่า ส่วนโมดูลที่ 2 ก็จะ เน้นการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Conversation) เพื่อสร้างทีมมากกว่า และโมดูลที่ 3 จะให้ความสำคัญกับการ ร่วมมือปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการศึกษา (Practice) โดยทั้ง 3 โมดูล จะใช้วิธีการพัฒนาอย่างหลากหลาย เช่น การศึกษาตนเอง (Self-Study) การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม การสังเกตกิจกรรมของโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สุนทรียสนทนา การศึกษาดูงาน เป็นต้น ให้มีความครอบคลุม องค์ประกอบและขั้นตอนภาวะผู้นำร่วมที่ได้ศึกษา และสังเคราะห์มาแล้วข้างต้น

วงจรการพัฒนาตามขั้นตอน ICP ที่พัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำระดับบุคคล (Individual Level) ควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลุ่ม (Collective Level) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของนักพัฒนาหลายคน อาทิ David and TLCC (as cited in Sanrattana, 2012) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ควรให้มีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) เชิงรูปธรรม (Concrete) มีการสังเกตสะท้อนผล (Observation and Reflection) สร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (Formulation Abstract Concept) และมีการนำไปทดสอบในสถานการณ์ใหม่ (Testing in New Situation) นอกจากนี้ วงจรการพัฒนา ICP ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) รวมทั้งแนวคิด Transformative Learning และ จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Learning)

องค์ประกอบที่ 3 คือ ผลลัพธ์ของรูปแบบซึ่งเป็นผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ตามตัวชี้วัด 3 ตัว ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านใน 2) ทักษะการเรียนรู้ และ 3) การทำงานเป็นทีม ซึ่งวิเคราะห์มาจากองค์ประกอบ และขั้นตอนภาวะผู้นำร่วมที่สังเคราะห์ร่วมกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผสมผสานกับแนวทางการวัดและประเมินผลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้า/ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาภาวะผู้นำต้นแบบ ทั้ง 3 โครงการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการวัดและประเมินผล หลากหลายวิธี เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่มีความเป็นนามธรรม (abstract) ประกอบกับ กิจกรรมการพัฒนา มีหลากหลายกิจกรรม จึงทำให้ต้องใช้วิธีการวัดและประเมินผล ที่หลากหลาย และแตกต่างกันไป เป็นไปตามหลักของการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ตามวิธีการเก็บข้อมูล

องค์ประกอบที่ 4 คือ ปัจจัยความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะให้เพิ่มเป็นองค์ประกอบใหม่ โดยปัจจัยความสำเร็จของรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำเร็จ ได้แก่ 1) ปัจจัยบุคคล โดยผู้บริหารสถานศึกษา ตระหนัก และเห็นความสำคัญ ถึงพลังศักยภาพของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา (Synergy) และคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อการพัฒนาการศึกษา 2) ปัจจัยเอื้อ/สนับสนุน การกระจายอำนาจให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จากส่วนกลาง การเสริมพลังอำนาจ (Empower) ให้คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และการตั้งทีมอำนวยการพัฒนา และทีมสนับสนุนการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3) ปัจจัยผลักดัน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นตอนการออกแบบกระบวนการ พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 4) ปัจจัยจูงใจ การมีค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เช่น เบี้ยประชุม ซึ่งมีงานวิจัยบางชิ้น ชี้ให้เห็นว่าคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา บางแห่งมีความพร้อมและต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน (Montfort College, 2011) อาจเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับ

การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา (Siriwongsawat, 2007) ส่วนการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการโรงเรียนให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาให้มากขึ้น และจ่ายค่าตอบแทนหรือเบี้ยเลี้ยงการประชุมให้กับคณะกรรมการสถานศึกษานั้น ก็มีความสำคัญ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tulsuk (2005) และงานวิจัยของ Nuchnuang, et al. (2008)

2. ผลการวิจัยที่เป็นผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม พบว่า โดยภาพรวมคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และทีมสนับสนุนมีการพัฒนา ตามตัวชี้วัดผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดย่อย คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านใน 2) ทักษะการเรียนรู้ และ 3) การทำงานเป็นทีม และการร่วมมือสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยการทำให้โครงการพิเศษ (Special Project) โดยมีผลการประเมินจากผลการประเมินตนเอง ผลการสัมภาษณ์กลุ่ม และผลการทำโครงการพิเศษเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยวิธีการตรวจสอบ 3 เสาด้านวิธีการ (Triangulation) ผลการทดลองใช้รูปแบบ ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ และปัจจัยตัวป้อน ที่พบว่า ตัวชี้วัดผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่เป็นการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และทีมสนับสนุนทั้งโดยภาพรวม และจำแนกตามตัวบ่งชี้ย่อยนั้น เกิดจากกิจกรรมที่ออกแบบและนำมาทดลองใช้ในแต่ละโมดูล ที่มีความน่าสนใจแปลกใหม่ รวมทั้งเกิดจากความสามารถของกระบวนการ (facilitator) และเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นไปในลักษณะเดียวกับผลการวิจัยของ Dokkam (2010) ที่ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของโรงเรียน ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การอบรมแบบเข้ม 2) การประชุมปฏิบัติการ 8 ครั้ง ดำเนินการสัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยใช้คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ชุด นำมาประชุมปฏิบัติการ และศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น 1 โรงเรียน และระยะที่ 3 ระยะติดตามผล อิงผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน/สูงกว่าก่อนปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .50

สิ่งที่พบข้อค้นพบที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทดลองใช้รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง 2) การเลือกสถานที่อบรม/จัดกิจกรรม โดยใช้สถานที่ของโรงเรียน และเลือกเวลาวันทำการ (จันทร์ – ศุกร์) อาจส่งผลกระทบต่อความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและทีมสนับสนุน เนื่องจากอาจติดภารกิจของโรงเรียนที่ต้องดำเนินการ ทำให้จำนวนคณะกรรมการสถานศึกษา และทีมสนับสนุนไม่คงที่ในแต่ละวัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ก็มีข้อดีตรงที่เป็นสถานที่ และวัน เวลาที่เป็นสถานการณ์จริงของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม และเอื้อต่อการสังเกต การจัดกิจกรรมของโรงเรียน และการสังเกตการณ์สอนของครู นอกจากนั้น การเลือกสถานที่ศึกษาดูงาน ได้แก่ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ในโมดูลการพัฒนาที่ 3 “ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา” ก็มีความสำคัญเนื่องจากเป็นโรงเรียน

ที่มีคุณสมบัติ และผลงานที่เหมาะสม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างให้กับ คณะกรรมการสถานศึกษา และทีมสนับสนุน ก่อนที่จะกลับมาร่วมมือกันทำโครงการพิเศษ (Special Project)

3) การมาร่วมกิจกรรมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญการเลือกวัน เวลาการทดลองใช้รูปแบบที่เหมาะสม ตำแหน่งหน้าที่ และงานประจำ อายุที่มากขึ้นจะสัมพันธ์ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการร่วมปฏิบัติกิจกรรม การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสได้มีส่วนในการสรรหา และคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาด้วยตนเอง

4) ปัจจัยความสำเร็จการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมที่สามารถนำมาเป็นตัวแปรจัดกระทำในช่วงการทดลองรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม และมีผลทำให้เกิดผลการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงการมีภาวะผู้นำร่วมให้เป็นแบบอย่าง การจัดตั้งทีมสนับสนุนเพื่อให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่เข้าร่วมกิจกรรม และพัฒนาคู่กับคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ทำให้เกิดสัมพันธภาพเชิงบวก การออกแบบกิจกรรมและกระบวนการที่น่าสนใจ แปลกใหม่ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีส่วนทำให้การทดลองรูปแบบเกิดสัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตาม การจูงใจด้วยการให้เงินตอบแทนอาจไม่ใช่คำตอบของการเข้าร่วมกิจกรรมของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเฉพาะกรรมการที่มีตำแหน่งหน้าที่ มีงานประจำ และมีรายได้เพียงพอต่อการเลี้ยงชีพ ทั้งนี้ “การรักษาคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา” ที่เข้าร่วมกิจกรรมให้อยู่ร่วมกระบวนการโดยตลอดทั้ง 3 โมดูล เป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งพบว่า กิจกรรม และกระบวนการของทั้ง 3 โมดูลพัฒนา ตามวงจรพัฒนา ICP และการทำโครงการพิเศษ (Special Project) สามารถดึงดูด และมีผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บุคคลที่ควรเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดดังกล่าว ควรต้องเป็นผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำ ที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยน กล้าทดลอง แนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ด้วยตนเองในแนวราบ (Siriwongsawat, 2007)

3. จากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม พบว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการ/กิจกรรม ในโมดูลการพัฒนาที่ 1-3 มีกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านใน ทักษะการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และทีมสนับสนุนคล้ายคลึงกัน อาทิ กิจกรรมคุณค่าของชีวิต กิจกรรมฉันอยู่ตรงไหน (บทบาทหน้าที่ที่คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา) กิจกรรมสังเกตการณ์จัดกิจกรรมและจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน กิจกรรมโครงการพิเศษ และกิจกรรมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ PLC เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้กิจกรรมของจิตตปัญญาศึกษา และกิจกรรมจากโครงการพัฒนาภาวะผู้นำต้นแบบทั้ง 3 โครงการ ทำให้สามารถยืนยันและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ต่อกลุ่มเป้าหมายอื่นได้ในอนาคต ส่วนโมดูลที่ 3 เป็นกิจกรรมของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กำหนด และกิจกรรมโครงการพิเศษ ซึ่งอาจต้องมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกหน่วยงาน ตั้งแต่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ประสบการณ์ของผู้นำองค์กร และผลงานของบุคลากร และผลงานองค์กร รวมทั้งการเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้าไปศึกษาดูงาน สอดคล้องกับผลการประเมินประสิทธิภาพของปัจจัยป้อน ที่พบว่า

ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม เกิดจากความรู้ ความสามารถของกระบวนการ ความแปลกใหม่ และความน่าสนใจของกิจกรรมการพัฒนา และความร่วมมือในการทำกิจกรรมของทุกฝ่าย

สำหรับผลการประเมินผลกระทบจากการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วม พบว่า การใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีผลกระทบด้านบวกต่อโรงเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียน นักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นได้ชัดเจนมากขึ้น ว่ากระบวนการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสามารถทำให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่มากขึ้น มีเจตคติและเห็นคุณค่าของตนเอง และอาสาที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ทำให้เป็นเครื่องยืนยันว่าคณะกรรมการสถานศึกษา มีศักยภาพด้วยความรู้ และประสบการณ์ที่มาช่วยพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำหนดนโยบาย อาทิ สพฐ. กศจ.จังหวัด และ สพม. รวมทั้ง สพป. ควรมีการทบทวนคุณสมบัติ และกระบวนการสรรหา และการได้มาของคณะกรรมการสถานศึกษา

1.2 โรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนอื่นๆ ที่ต้องการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงความมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และเจตจำนงที่ชัดเจนที่ต้องการนำพาครู และคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการสำรวจพื้นฐานการมีส่วนร่วม และสัมพันธ์ภายในหมู่คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา แล้วเริ่มพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะครูก่อน จากนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาควรเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับโรงเรียนมาร่วมกิจกรรมการพัฒนาเป็นลำดับแรก เลือกระยะเวลา และสถานที่เหมาะสม โดยสรรหากระบวนกร (Facilitators) ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการนำกิจกรรมการออกแบบกิจกรรมสามารถปรับลดตามความเหมาะสม แล้วจึงขยายผลไปยังคนอื่นต่อไปโดยควรมีการดำเนินการพัฒนาให้ครบตามวงจรพัฒนา ICP ให้ครบทั้ง 3 โมดูล

2.3 ในกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียน เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หลังการสรรหา และคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษามีความสัมพันธ์ไม่ค่อยดีกับโรงเรียนหรือในหมู่คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาด้วยกัน ควรเริ่มใช้กระบวนการหรือกิจกรรมของรูปแบบกับคณะกรรมการสถานศึกษาที่เห็นความสำคัญและอาสา แล้วขยายผลสู่คณะกรรมการสถานศึกษาอื่นๆ ต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาผลการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกับกลุ่มครู นักเรียน ผู้ปกครองหรือกลุ่มผู้นำในระดับต่างๆ

2.2 ควรมีการพัฒนาารูปแบบการสรรหา คัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีจิตอาสา และเสียสละเพื่อส่วนรวม ที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน และชุมชน

2.4 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนหรือรางวัลกับระดับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

## References

- Chareonwongsak, K. (2000). *Network management: Education revolution success strategies*. Bangkok: Success Media. [in Thai]
- Contemplative Education Center. (2009). *What is contemplative education? Nakornprathom: Mahidol University*. [in Thai]
- Dokkam, R. (2010). *A model for leadership development of school administrators affecting school effectiveness* (Master thesis). Sakonnakorn: Sakonnakorn Rajabhat Institute. [in Thai]
- Griffiths, S., & O'Neill, C. (2012). *Packet on Collective Leadership*. Retrieved September 5, 2015, from [http://www.wholonomyconsulting.com/docs/Collective\\_Leadership\\_March2012.pdf](http://www.wholonomyconsulting.com/docs/Collective_Leadership_March2012.pdf)
- Kellogg. (2007). *The collective leadership framework a workbook for cultivating and sustaining community change*. From [http://www.ethicalleadership.org/uploads/2/6/2/6/26265761/Collective\\_leadership\\_framework\\_workbook.pdf](http://www.ethicalleadership.org/uploads/2/6/2/6/26265761/Collective_leadership_framework_workbook.pdf)
- Ketkeaw, K., Kornpuang, A., Chatruprachewin, C., & Prachanban, P. (2013). A model to improve the operational competency of the committee of basic education small - sized schools. *Journal of Education Naresuan University*, 15(special), 20-33. [in Thai]
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2008). *Collective leadership effects on student achievement*. Retrieved July 12, 2015, from <http://eaq.sagepub.com/content/44/4/529>
- Montfort College. (2011). *Administration participation of the college basic education school committee primary section B.E. 2554*. Chiangmai: Montfort College Primary Section. [in Thai]

- Nilchai, T., & Chansuk, A. (2003). *Education process for change: Contemplative education manual*. Nakornprathom: S P N. [in Thai]
- Nillpun, M, Jongwutiwes, K, & Kitroongrueng, P. (2007). *The Study of Learning and Development Guidelines for Educational Management of Basic Education Committee*. Bangkok: Silpakorn University. [in Thai]
- Nuchnuang, A., Kinawong, N., Meejang, S., & Jansila, V. (2008). Participative administration model for school development of the basic education school committee. *Journal of Education Naresuan University*, 10(special), 1-16. [in Thai]
- Sanrattana, W. (2012). *Concept, theory, and point for education administration* (8th ed.) Bangkok: Thipwisuth. [in Thai]
- Siriwongsawat, K. (2007). *The relationship between the administrators' leadership and the participation of basic education schools committee under the Office of Samutsakhon Education Service Area* (Master thesis). Bangkok: Silpakorn University. [in Thai]
- Tulsuk, P. (2005). *The development of model and operational efficiency of the schools in Thailand* (Doctoral dissertation). Phitsanulok: Naresuan University. [in Thai]