

A Study of Collaborative Leadership Components of School Administrators

Sutthirak Chadong^{1*} Waro Phengsawat² Wanpen Nanthasri² Rittidet Sakoolsong²
and Chakhit Meerat²

¹ Doctor of Philosophy Degree Student in Educational Administration and Development, Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

² Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

* Corresponding author. E-mail: Nookkfcusa@hotmail.com

ABSTRACT

This research aimed to (1) synthesize the components of collaborative leadership, (2) develop operational definitions and behavioral indicators, and (3) examine their appropriateness and feasibility for school administrators. A mixed-methods research design was conducted in three phases: documentary research, development of definitions and indicators, and expert validation by seven specialists in educational administration and human resource development. Research instruments included a document analysis form and a 5-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using content analysis and descriptive statistics (mean and standard deviation). The results of the study revealed that seven components of collaborative leadership were identified: shared vision building, effective communication, participatory decision-making, trust building, teamwork, empowerment of human resources, and collaborative learning and professional development. The operational definitions emphasized participatory and horizontal leadership across academic, human resource, budget, and general administration. The evaluation results from experts indicated that the components reached the highest level of appropriateness, with an average score of 4.84, and the highest level of feasibility for implementation, with an average score of 4.86. These findings reflect the consistency between theoretical concepts and practical applications. Furthermore, the synthesis of new knowledge has led to the development of the V-T-E-C Model, which serves as a framework for the future development of school administrators.

Keywords: Collaborative Leadership, Leadership Components, Educational Administration, Research Synthesis

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

สุทธิรัก ชาตง^{1*} วาโร เพ็งสวัสดิ์² วันเพ็ญ นันทะศรี² ฤทธิเดช สกฤษชัย² และ ชาคริต มีรัตน์²

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประเทศไทย

² คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: Nookkfcsa@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สันเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา (2) พัฒนานิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมขององค์ประกอบดังกล่าว และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การวิจัยเอกสาร การพัฒนานิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม การเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร และการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ โดยนิยามเชิงปฏิบัติการเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์เชิงราบ ครอบคลุมงานด้านวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิระบุว่า องค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องทั้งเชิงทฤษฎีและการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ นำไปสู่รูปแบบโมเดล V-T-E-C เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ, องค์ประกอบภาวะผู้นำ, การบริหารและพัฒนาการศึกษา, การสังเคราะห์งานวิจัย

© 2026 JAE: Journal of Applied Education

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งมักถูกอธิบายภายใต้บริบทของ VUCA World อันประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) สภาวะวิกฤตดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะระบบการศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ สถานศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติการระดับรากหญ้าจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน เพื่อรองรับความท้าทายเหล่านี้ (Bennett & Lemoine, 2014; World Economic Forum, 2020)

รูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการตามลำดับชั้น (Top-down) และการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว เริ่มแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดในการรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อน และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2016; Spillane, 2006) สำหรับบริบทของประเทศไทย แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) จะให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นการมีส่วนร่วมและการบูรณาการความร่วมมือตามแนวคิด “ประชารัฐ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) รวมถึง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2542) แต่ในทางปฏิบัติยังคงพบปัญหาช่องว่างในการดำเนินงาน

งานวิจัยหลายฉบับชี้ให้เห็นว่า การกระจายอำนาจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารอำนาจนั้น ผู้บริหารจำนวนมากยังคงยึดติดกับระบบราชการที่แข็งตัว ส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นและขาดการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ขาดความไว้วางใจและขาดพลังร่วม (Bush, 2020; Harris, 2014) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนผ่านความขัดแย้งภายในองค์กร และการลดลงของขวัญและกำลังใจของครู ซึ่งสวนทางกับทิศทางการศึกษาโลกในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และการพัฒนาสมรรถนะ ที่จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง (OECD, 2019)

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิด “ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ” (Collaborative Leadership) จึงถูกหยิบยกขึ้นมา เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำรูปแบบนี้มุ่งเน้นกระบวนการทำงานร่วมกัน การแบ่งปัน วิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ และการกระจายบทบาทผู้นำไปยังสมาชิกในองค์กรตามความเชี่ยวชาญ (Spillane, 2006; Woods, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในระดับนานาชาติที่ยืนยันว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือสูง มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครูในระดับที่สูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญ (Harris & Jones, 2018)

ดังนั้น การสังเคราะห์องค์ประกอบและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมมือให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย จึงเป็น ความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะในการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และนำพาองค์กรก้าวข้ามความผันผวนของโลกยุค VUCA ไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน
2. เพื่อนิยามปฏิบัติการและกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุม งานวิจัยวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบความเป็นโรงเรียนนวัตกรรมระดับประถมศึกษา

การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเพื่อรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ โดยวิเคราะห์จากแหล่งข้อมูลทางวิชาการรวม 10 แหล่ง ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564); สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2565); โกลด์ เย็นสุขใจชน (2565); นิลาวลีย์ หนูน้ำคำ และคณะ (2566); Bush (2020); OECD (2021); Harris (2021); Harris & Jones (2022); OECD (2023) เป็นเอกสาร ตำรา บทความวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษา

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือหลักคือ แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis Form) ที่พัฒนาตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อใช้เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานในการบันทึกข้อมูลเชิงลึก ทั้งในด้านองค์ประกอบ และค่านิยมของภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่ปรากฏในเอกสารชุดที่ศึกษา

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยคัดเลือกข้อมูลจากแหล่งอ้างอิงที่มีคุณภาพ โดยพิจารณาจากความน่าเชื่อถือ ความทันสมัย และความตรงประเด็นกับหัวข้อวิจัย เช่น วารสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับหรือสถาบันที่มีชื่อเสียง จากนั้นจึงบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบลงในแบบบันทึกที่เตรียมไว้

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามแนวทางของ ธีระนันต์ โมธรรม และคณะ (2566) โดยเริ่มจากการจัดหมวดหมู่ข้อมูล สังเคราะห์สาระสำคัญเพื่อสรุปเป็นร่างองค์ประกอบเบื้องต้น แล้วจึงนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาเปรียบเทียบในรูปแบบตารางสังเคราะห์เพื่อค้นหาจุดร่วมที่เป็นสาระสำคัญ

1.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ในการคัดเลือกองค์ประกอบสำคัญ ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่เป็นเกณฑ์ โดยกำหนดค่าความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป (หรือร้อยละ 80 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมด) เพื่อระบุว่าเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

2. ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิรวม 7 ท่าน เพื่อพิจารณากลับกรององค์ประกอบ โดยมีคุณสมบัติดังนี้:

2.1.1 กลุ่มวิชาการ อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา สาขาบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน (คุณวุฒิปริญญาเอกหรือตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไป และมีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 5 ปี)

2.1.2 กลุ่มนโยบาย: ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 ท่าน (คุณวุฒิปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี)

2.1.3 กลุ่มปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 ท่าน (คุณวุฒิระดับปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษาขึ้นไป และมีประสบการณ์บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี)

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ลักษณะเครื่องมือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale)

2.2.2 กระบวนการสร้าง ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำร่างพฤติกรรมบ่งชี้และนิยาม แล้วจึงนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนของภาษา ก่อนจะปรับปรุงตามข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นฉบับสมบูรณ์

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านพิจารณา เมื่อได้รับข้อมูลกลับคืนมาแล้ว จึงนำผลคะแนนมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปและปรับปรุงองค์ประกอบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามคำแนะนำ,

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลผลตามเกณฑ์ของ รณกฤต ผลแมน และ มาลีรัตน์ ขจิตเนติธรรม (2567) ซึ่งจะคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป (ระดับมากถึงมากที่สุด) เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือฉบับสมบูรณ์ (รณกฤต ผลแมน และ มาลีรัตน์ ขจิตเนติธรรม, 2567)

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.51 ถึง 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.51 ถึง 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.51 ถึง 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.51 ถึง 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 ถึง 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดบนฐานการบูรณาการระหว่างแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) และระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่มีความถูกต้อง ครบคลุม และมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจบริบทของโรงเรียนนวัตกรรมการศึกษา ผ่านมุมมองของภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

ในลำดับแรก ผู้วิจัยเริ่มต้นกระบวนการด้วยส่วนของ ตัวป้อน (Input) โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร รวมถึงงานวิจัยคุณภาพที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 แหล่งข้อมูล ซึ่งครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการและผู้นำทางความคิดคนสำคัญ ได้แก่ สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559), จิตติรัตน์ แสงเลิศอูทัย (2564), ชีระ รุญเจริญ (2557), ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ (2552), เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2558), วิโรจน์ สารรัตน์ (2544), รัตนา ดวงแก้ว (2562), ธัญวรัตน์ สิงห์จ (2563), ทรงพล นันทพล และคณะ (2568)

ข้อมูลจากการศึกษาเบื้องต้นจะถูกนำเข้าสู่ กระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) เพื่อจำแนกองค์ประกอบ นิยาม และรายละเอียดของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ จากนั้นจึงดำเนินการตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมด้วยการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นจริง จนนำไปสู่ ผลผลิต (Output) ของการวิจัย คือโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนนวัตกรรมการศึกษาที่มีความสมบูรณ์ และผ่านการรับรอง ดังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในภาพที่ 1 คือ โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่ผ่านการรับรอง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้น คัดเลือก และศึกษางานวิจัยจำนวน 10 แหล่ง ที่มีคุณภาพและมีความทันสมัย เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบปรากฏดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2565)	โกศล เย็นสุขใจชน (2565)	นิลาวัลย์ หนูน้ำคำ และคณะ (2566)	Bush (2020)	OECD (2021)	Harris (2021)	Harris & Jones (2022)	OECD (2023)	ความถี่	คิดเป็นร้อยละ	ปัจจัยที่คัดสรร
1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม											10	100	✓
- การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓		✓								
- การกำหนดทิศทางร่วมกัน								✓					
- การสร้างความคาดหวังร่วม				✓									
- การสร้างวิสัยทัศน์โรงเรียน							✓						
- การสร้างความมุ่งมั่นร่วม										✓			
- การสร้างวัตถุประสงค์องค์กร						✓							
- การสอดคล้องเป้าหมายกับองค์กร									✓				
2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ											90	100	✓
- การสื่อสารแบบเปิดกว้าง		✓		✓									
- การแบ่งปันข้อมูล									✓				
- การสื่อสารโปร่งใส					✓								
- การสื่อสารระหว่างทีม	✓							✓					
- การสื่อสารสองทาง						✓							
- การให้ข้อมูลป้อนกลับ			✓										
- การสื่อสารที่ชัดเจน							✓						
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ											9	100	✓
- การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	✓							✓					
- การแบ่งปันอำนาจ		✓											
- การสร้างกลไกการตัดสินใจ				✓									
- การมอบอำนาจในการตัดสินใจ			✓										
- การตัดสินใจร่วมกันระดับทีม							✓						
- การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม					✓					✓			
- การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย						✓							
4. การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์											9	100	✓
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓								✓				
- ความเชื่อมั่นในผู้นำ			✓										
- ความไว้วางใจร่วมกัน		✓											
- การแสดงความเปิดเผย				✓									
- ความซื่อสัตย์สุจริต							✓			✓			
- ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ								✓					
- ความน่าเชื่อถือ						✓							

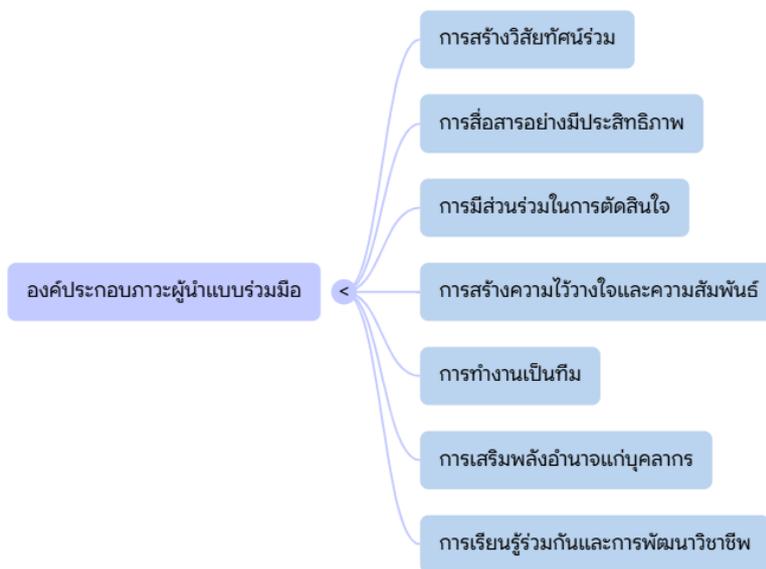
ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2565)	โกศล เย็นสุขใจชน (2565)	นิลาวัลย์ หนูน้ำคำ และคณะ (2566)	Bush (2020)	OECD (2021)	Harris (2021)	Harris & Jones (2022)	OECD (2023)	ความถี่	คิดเป็นร้อยละ	ปัจจัยที่คัดสรร
5. การทำงานเป็นทีม											9	100	✓
- วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	✓												
- การประสานงานระหว่างทีม					✓								
- ความสามัคคีในทีม				✓									
- ความรับผิดชอบร่วมกัน			✓										
- การสนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงาน		✓				✓				✓			
- การทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน									✓				
- ความสอดคล้องของทีมผู้นำ							✓						
6. การเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร											8	100	✓
- การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ		✓											
- การสร้างความเป็นเจ้าของ			✓						✓				
- การให้อิสระในการปฏิบัติงาน	✓			✓									
- การสนับสนุนการตัดสินใจ										✓			
- การให้อำนาจครู													
- การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์					✓								
- การสร้างความมั่นใจ								✓					
7. การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ											8	100	✓
- การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	✓		✓										
- การเรียนรู้ร่วมกันของครู										✓			
- ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ									✓				
- การให้การสนับสนุนรายบุคคล								✓					
- การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์							✓						
- การพัฒนาความสามารถของครู						✓							
- การฝึกอบรมและสัมมนา				✓									
8. การจัดการความขัดแย้ง											6	60	
- การระบุมุมมองความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์		✓		✓						✓	6	60	
- การไกล่เกลี่ยและการเจรจาต่อรอง	✓		✓								6	60	
- การสร้างบรรยากาศการแก้ปัญหา					✓						6	60	
- การแปลงความขัดแย้งเป็นโอกาส						✓					6	60	
9. ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน											6	60	
- การกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน			✓								6	60	
- ระบบติดตามและประเมินผลร่วม							✓				6	60	
- ความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นี้เรียน					✓						6	60	
- การทบทวนผลการดำเนินงานร่วมกัน				✓				✓			6	60	
- การรับผิดชอบแบบกระจาย								✓			6	60	
10. ความฉลาดทางอารมณ์											3	30	
- การตระหนักรู้ในตนเอง								✓			3	30	
- การจัดการอารมณ์ตนเองและผู้อื่น								✓			3	30	
- ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล										✓	3	30	
11. วัฒนธรรมนวัตกรรม											3	30	
- การสนับสนุนการทดลองและเสี่ยง							✓				3	30	
- การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์			✓								3	30	
- การยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียน		✓									3	30	

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2565)	โกศล เอ็นซูโซไซชั่น (2565)	นิลาวัลย์ ทุมน้ำคำ และคณะ (2566)	Bush (2020)	OECD (2021)	Harris (2021)	Harris & Jones (2022)	OECD (2023)	ความถี่	คิดเป็นร้อยละ	ปัจจัยที่คัดสรร
12. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ											10	100	
- การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ	✓										10	100	
- ความซื่อสัตย์ในการบริหาร						✓					10	100	
รวม	7	8	8	7	7	4	6	7	6	7			

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียนชุดนี้ ได้มาจากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาลงบันทึกในตารางสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบหาจุดร่วมที่สอดคล้องกัน ในการคัดเลือกองค์ประกอบสำคัญนั้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่จากการปรากฏในเอกสารตั้งแต่ 8 แหล่งขึ้นไป ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมด จากกระบวนการสังเคราะห์ดังกล่าว พบว่า มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร และ 7) การเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือ

2. ผลการนิยามปฏิบัติการและกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบในระยยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำทั้ง 7 องค์ประกอบมากร่างนิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ โดยศึกษาความหมายจากทฤษฎีและบริบทการปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 นิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ปัจจัยที่คัดสรร
1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	กระบวนการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและกระตุ้นให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิด วิเคราะห์สภาพปัญหา และกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	1.1 จัดเวทีหรือประชุมระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการกำหนดวิสัยทัศน์ 1.2 รับฟังและนำข้อเสนอแนะของครูและชุมชนมาปรับปรุงเป้าหมายโรงเรียน 1.3 สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง 1.4 กระตุ้นให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ไปแปลงสู่การปฏิบัติในระดับชั้นเรียน 1.5 ทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมกันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	ความสามารถในการสร้างระบบและบรรยากาศการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีความโปร่งใส รวดเร็ว และทั่วถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการรับฟังอย่างตั้งใจ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ถือคติ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและลดความขัดแย้ง	2.1 มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทันสมัย และเข้าถึงง่าย (Line, Meeting, Website) 2.2 รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจ 2.3 สื่อสารข้อมูลข่าวสาร นโยบาย อย่างชัดเจน ถูกต้อง และทันเวลา 2.4 เปิดโอกาสให้มีการซักถามและแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้อย่างสร้างสรรค์
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	การที่ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และใช้กระบวนการกลุ่มในการพิจารณาหาทางเลือกและตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่รอบคอบและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย	3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อร่วมพิจารณาตัดสินใจในงานสำคัญ 3.2 ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเหตุผลจากที่ประชุมประกอบการตัดสินใจ 3.3 ยอมรับและปฏิบัติตามมติของที่ประชุม แม้จะไม่ตรงกับความเห็นส่วนตัว 3.4 กระจายอำนาจการตัดสินใจให้หัวหน้างานหรือครูผู้รับผิดชอบโดยตรง 3.5 แสวงหาฉันทามติ ในประเด็นที่มีความขัดแย้งหรือละเอียดอ่อน
4. การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์	การแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความยุติธรรม และความห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงาน การสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่น ว่าทุกคนจะปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด และการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างสนิทใจ	4.1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส 4.2 รักษาคำพูดและสัญญาที่ให้ไว้กับครูและบุคลากร 4.3 ให้เกียรติ ยกย่อง และเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานทุกคน 4.4 แสดงความห่วงใย เอื้ออาทร และช่วยเหลือบุคลากรทั้งเรื่องงานและส่วนตัว 4.5 ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

ตารางที่ 2 นิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	ปัจจัยที่คัดสรร
5. การทำงานเป็นทีม	การที่ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และใช้กระบวนการกลุ่มในการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่รอบคอบและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย	5.1 จัดโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม 5.2 ส่งเสริมบรรยากาศความสามัคคีและการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในองค์กร 5.3 ยกย่องชมเชยความสำเร็จของทีมงานมากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล 5.4 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อกระชับมิตรภาพ 5.5 บริหารจัดการความขัดแย้งในทีมให้กลายเป็นพลังสร้างสรรค์
6. การเสริมพลังพลังอำนาจแก่บุคลากร	การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมและมอบความไว้วางใจให้ครูและบุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการจัดหาทรัพยากร การให้ความอิสระในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) ให้กับบุคลากร	6.1 มอบหมายงานที่ทำนายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล 6.2 ให้อิสระในการคิดริเริ่มและเลือกวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 6.3 สนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน 6.4 ไม่แทรกแซงรายละเอียดการทำงานจุกจิก แต่เน้นการติดตามผลสำเร็จ 6.5 ยกย่องให้เกียรติและสร้างขวัญกำลังใจเมื่อบุคลากรทำงานสำเร็จ
7. การเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาวิชาชีพพร้อมกัน	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ส่งเสริมกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และร่วมกันแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียน	7.1 เป็นผู้นำในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเป็นแบบอย่าง 7.2 สนับสนุนการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างจริงจัง 7.3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในและภายนอกโรงเรียน 7.4 ส่งเสริมให้ครูไปศึกษาดูงาน อบรมสัมมนา

3. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน

เมื่อผู้วิจัยได้ยกร่างองค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้แล้ว ได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.86	0.14	มากที่สุด	4.92	0.19	มากที่สุด
2. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	0.18	มากที่สุด	4.75	0.26	มากที่สุด
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.86	0.14	มากที่สุด	4.88	0.20	มากที่สุด
4. การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.96	0.14	มากที่สุด
5. การทำงานเป็นทีม	4.86	0.14	มากที่สุด	4.83	0.24	มากที่สุด
6. การเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร	4.71	0.18	มากที่สุด	4.79	0.26	มากที่สุด
7. การเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาวิชาชีพ	4.86	0.14	มากที่สุด	4.92	0.19	มากที่สุด
รวม	4.84	0.13	มากที่สุด	4.86	0.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้ ด้านความเหมาะสมในภาพรวมพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด (\bar{X}) = 4.84, S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างความไว้วางใจ (\bar{X}) = 5.00, S.D. = 0.00) รองลงมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม, การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (\bar{X}) = 4.86, S.D. = 0.14) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (\bar{X}) = 4.71, S.D. = 0.18) 2. ด้านความเป็นไปได้: ในภาพรวมพบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด (\bar{X}) = 4.86, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างความไว้วางใจ (\bar{X}) = 4.96, S.D. = 0.14) รองลงมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน (\bar{X}) = 4.92, S.D. = 0.19) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (\bar{X}) = 4.75, S.D. = 0.26)

สรุปสาระสำคัญ ผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้าน “การสร้างความไว้วางใจ” ที่ได้รับคะแนนสูงที่สุดทั้งในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ นอกจากนี้ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ที่มีค่าต่ำ (อยู่ในช่วง 0.00 - 0.26) ยังสะท้อนให้เห็นว่าความคิดเห็นของผู้ประเมิน มีความสอดคล้องกันเป็นอย่างมาก

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ครอบคลุมและบูรณาการ ผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือประกอบด้วย 7 ด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hallinger & Heck (2010) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการสร้างศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood et al. (2008) ที่พบว่าการกระจายภาวะผู้นำในโรงเรียน ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาคน และการออกแบบองค์กรใหม่ ซึ่งตรงกับองค์ประกอบ “การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม” “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” และ “การทำงานเป็นทีม” ในงานวิจัยนี้ การที่ผลการสังเคราะห์จากงานวิจัย 10 เรื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2020-2024) ยังคงยืนยันองค์ประกอบเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่า แก่นแท้ ของภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีความเสถียร แม้บริบทโลกจะเปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัล แต่ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการทำงานร่วมกัน คือ การมีเป้าหมาย การมีเสียง และความสัมพันธ์ที่ดี ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

2. ความไว้วางใจ เป็นรากฐานสำคัญที่สุดประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือ ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ยกให้ “การสร้างความไว้วางใจ” มีคะแนนความเหมาะสมเต็ม 5.00 คะแนน ซึ่งสูงที่สุดในทุกองค์ประกอบ สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึง บริบทของสังคมไทยและสังคมโรงเรียน ซึ่งในอดีตมักผูกพันกันด้วยระบบเครือญาติและระบบอุปถัมภ์ที่บางครั้งอาจนำไปสู่ ความหวาดระแวงต่อกัน แต่ในบริบทการบริหารยุคใหม่ ความไว้วางใจได้เปลี่ยนสถานะจากการเป็นเพียงความรู้สึก มาเป็น 'ต้นทุน' หรือสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในการทำงานร่วมกัน ที่สำคัญที่สุดในการบริหาร Tschannen-Moran (2014) ผู้เชี่ยวชาญ ด้านความไว้วางใจในโรงเรียน ได้กล่าวไว้ว่า “Trust Matters” ความไว้วางใจเป็นตัวแปรเชื่อมโยง (Mediating Variable) ที่ส่งผลต่อความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หากผู้บริหารเก่งแต่ไม่ได้รับความไว้วางใจ ครูจะไม่กล้าเสี่ยงทำสิ่งใหม่ ๆ ไม่กล้าเสนอความคิดเห็น และภาวะผู้นำแบบร่วมมือจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ดังนั้น การนิยามพฤติกรรมบ่งชี้ที่เน้นเรื่อง “ความซื่อสัตย์” “การรักษาคำพูด” และ “ความโปร่งใส” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปปฏิบัติ

3. การสื่อสารและการเปิดกว้างในยุคดิจิทัล องค์ประกอบด้าน “การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดกว้าง” ที่พบในงานวิจัย 9 จาก 10 เรื่อง สะท้อนถึงความจำเป็นของการสื่อสารในยุคข้อมูลข่าวสาร การที่พฤติกรรมบ่งชี้ระบุถึง การใช้ช่องทางหลากหลาย (Line, Online Meeting) สอดคล้องกับการปรับตัวของโรงเรียนในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา งานวิจัยของ Harris & Jones (2020) เกี่ยวกับภาวะผู้นำในช่วงวิกฤต ก็ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารที่ชัดเจน

และสม่ำเสมอเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนผ่านพ้นวิกฤตไปได้ การสื่อสารแบบร่วมมือไม่ใช่แค่การสั่งการ (Top-down) แต่คือการฟัง (Deep Listening) ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารไทยมักละเลย การวิจัยนี้จึงเน้นย้ำเรื่องการฟังอย่างตั้งใจในพฤติกรรมบ่งชี้เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับวัฒนธรรมอำนาจนิยม แม้การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นองค์ประกอบสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติอาจพบอุปสรรคจากวัฒนธรรมอำนาจนิยมที่ยังฝังรากลึกในระบบราชการไทย การที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเป็นไปได้ไว้สูง ($\bar{X} = 4.71$) อาจเป็นสัญญาณที่ดีว่า ผู้เชี่ยวชาญมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง การเสริมพลังอำนาจไม่ใช่แค่การมอบงาน แต่คือการมอบ “อำนาจตัดสินใจ” และ “ทรัพยากร” ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) ที่มนุษย์จะมีแรงจูงใจภายในสูงสุดเมื่อรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีความสัมพันธ์ ซึ่งองค์ประกอบที่ 6 นี้ตอบโจทย์เรื่อง Autonomy โดยตรง

5. การเรียนรู้ร่วมกัน กลุ่มชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ร่วมกันมีความสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ส่งเสริม PLC การวิจัยนี้ยืนยันว่า PLC ไม่ใช่แค่กิจกรรมหรือการประชุมตามแบบฟอร์ม แต่เป็น “วิถีชีวิต” หรือ “วัฒนธรรม” ขององค์กร การที่ผู้บริหารต้องเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” (Lead Learner) ตามพฤติกรรมบ่งชี้ที่ 7.1 เป็นการเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ตรวจการ” มาเป็น “ผู้ร่วมเรียนรู้” ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู และทำให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการที่แท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยและสังเคราะห์ครั้งนี้ นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบของโมเดลภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่เรียกว่า “V-T-E-C Model” (วี-เทค โมเดล) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติหลักที่บูรณาการจาก 7 องค์ประกอบ ดังนี้:

1. V - Visionary & Voice (วิสัยทัศน์และเสียงสะท้อน): คือการรวมองค์ประกอบด้าน “การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม” และ “การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม” เข้าด้วยกัน ผู้บริหารต้องนำด้วยภาพอนาคตที่ทุกคนยอมรับและให้ทุกคนมีเสียงในการขับเคลื่อน

2. T - Trust & Team (ความไว้วางใจและทีมงาน): คือรากฐานสำคัญจาก “การสร้าง ความไว้วางใจ” และ “การทำงานเป็นทีม” ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งคือตาข่ายรองรับการทำงานที่ทำหาย

3. E - Empowerment & Engagement (การเสริมพลังและความผูกพัน): มาจาก “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” ผู้บริหารต้องเปลี่ยนจากการควบคุม เป็นการสนับสนุนและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ

4. C - Communication & Collaborative Learning (การสื่อสารและการเรียนรู้): คือกลไกขับเคลื่อนผ่าน “การสื่อสาร” และ “การเรียนรู้ร่วมกัน” ที่หมุนเวียนต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

โมเดล V-T-E-C นี้ สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร หรือใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบตนเอง (Self-Assessment Tool) สำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในยุคศตวรรษที่ 21

V-T-E-C โมเดล: กรอบแนวคิดสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไทยยุคใหม่

V - Visionary & Voice (วิสัยทัศน์และเสียงสะท้อน)

สร้างวิสัยทัศน์ที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน และเปิดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



T - Trust & Team (ความไว้วางใจและทีมงาน)

สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งบนพื้นฐานของความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม



E - Empowerment & Engagement (การเสริมพลังและความผูกพัน)

เปลี่ยนจากการควบคุมเป็นการสนับสนุน ส่งเสริมให้ทีมรู้สึกเป็นเจ้าของงาน



C - Communication & Collaborative Learning (การสื่อสารและการเรียนรู้)

ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง



การนำไปประยุกต์ใช้



กรอบพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตร เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียน



เครื่องมือประเมินตนเอง

ผู้บริหารสามารถใช้ตรวจสอบและประเมินแนวทางการบริหารของตนเองได้

ภาพที่ 3 V-T-E-C Model กรอบแนวคิดสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไทยยุคใหม่

สรุปผลการวิจัย

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่สังเคราะห์จากงานวิจัย 10 เรื่อง มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 4) การสร้างความไว้วางใจ 5) การทำงานเป็นทีม 6) การเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 7) การเรียนรู้ร่วมกัน

นิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าโมเดลนี้มีความพร้อมที่จะนำไปขยายผลและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบร่วมมือทั้ง 7 ด้าน บรรจุเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลัก ในการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีแนวคิดการบริหารแบบร่วมมือ

1.2 สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรนำพฤติกรรมบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปพัฒนาเป็นหลักสูตรการประชุมปฏิบัติการ โดยเน้นการฝึกทักษะ เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการอำนวยความสะดวก และทักษะการสร้างทีมมากกว่าการบรรยายทฤษฎี

1.3 กระทรวงศึกษาธิการ ควรปรับปรุงระเบียบและกฎหมายที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ อย่างแท้จริง เพื่อลดข้อจำกัดทางระเบียบที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเต็มที่

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและบริบทสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจในวงกว้าง โดยขยายกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา รวมถึงผู้ปกครองและชุมชน, เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ของภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงราบอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ควรศึกษาเปรียบเทียบในโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน เช่น ขนาดของสถานศึกษาหรือที่ตั้ง เพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน และ โมเดล V-T-E-C มีความสอดคล้องหรือต้องปรับปรุงอย่างไรในสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง

2.2 ควรดำเนินการวิจัยเชิงทดลองหรือการวิจัยและพัฒนาเพื่อทดสอบประสิทธิผลของโมเดลในภาคปฏิบัติ เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้พัฒนานิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความชัดเจนแล้ว, ในการศึกษาขั้นต่อไปควรออกแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) หรือการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยนำโมเดลภาวะผู้นำแบบร่วมมือไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารจริง เพื่อประเมินผลกระทบที่มีต่อตัวแปรเชิงผลลัพธ์ เช่น ความไว้วางใจในองค์กร (Trust) ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม หรือแม้แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เพื่อยืนยันความถูกต้องทางวิชาการและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการนำไปใช้งานจริง

2.3 ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุหรือตัวแปรส่งผ่านที่ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ควรมีการวิจัยเชิงลึกเพื่อศึกษาปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคหรือแรงสนับสนุนต่อภาวะผู้นำรูปแบบนี้ เช่น วัฒนธรรมอำนาจนิยมในสถานศึกษา หรือบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่รอบด้านเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำจากแบบสั่งการดั้งเดิมไปสู่ภาวะผู้นำแบบร่วมมือในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). *การคิดเชิงวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: ซีเค็ส มีเดีย.
- โกศล เย็นสุขใจชน. (2565). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *วารสารวิชาการ ครุศาสตร์สวนสุนันทา*, 6(2), 62-70.
- จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย. (2564). *ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา*. นครปฐม: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ทรงพล นันทพล, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และ วัลลภา อารีรัตน์. (2568). ภาวะผู้นำแบบร่วมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 4(4), 332-345
- ธัญวรัตน์ สิงห์จู่. (2563). *แนวทางการพัฒนาการเป็นโรงเรียนนวัตกรรม: การบูรณาการการวิเคราะห์ข้ามกรณีและการย้อนรอยกระบวนการ*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เพ็งสวัสดิ์ และ เอกลักษณ์ เพ็ญสา. (2566). องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(3), 77-92.
- นิลาวัลย์ หนูน้ำคำ, กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ และ ปรียาภรณ์ ตั้งคุณนันต์. (2566). ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 17(1), 81-96.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ. (2552). *ผู้นำทางวิชาการ: แนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณกฤต ผลแมน และ มาลีรัตน์ ขจิตเนติธรรม. (2567). จากมาตรฐานประมาณค่าของลิเคิร์ตสู่การพัฒนามาตรประมาณค่าแนวใหม่. *วารสารการวัด ประเมินผล สถิติ และการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, 5(1), 1-15.
- รัตนา ดวงแก้ว. (2562). *นวัตกรรมการบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2565). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2563). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *โลกเปลี่ยน ไทยปรับ*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. (5th ed.). London: Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. (5th ed.). New York: Teachers College Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School leadership and management*, 30(2), 95-110.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Thousand Oaks, California: Corwin press.
- _____. (2021). *Distributed leadership and school improvement*. Oxfordshire: Routledge.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351-354.
- _____. (2022). *Leading schools as learning organizations*. *School Leadership & Management*, 42(2), 101–117.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- OECD. (2019). *Education policy outlook 2019: Working together to help students achieve their potential*. Paris: OECD Publishing.
- _____. (2021). *Teachers and school leaders as valued professionals*. Paris: OECD Publishing.
- _____. (2023). *Education policy outlook 2023*. Paris: OECD Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. California: Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. California: Jossey-Bass.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. London: Sage.

World Economic Forum. (2020). *Schools of the future: Defining new models of education for the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/schools-of-the-future-defining-new-models-of-education-for-the-fourth-industrial-revolution/>.