

บทที่ 5

สรุป และอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบและหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำ
เหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษา
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับ
พฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ศึกษากรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชนในด้าน โครงสร้างการบริหาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร บทบาทสำคัญ
ของผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ แมนซ์ และ ซิมส์
(Manz & Sims, 1989) ประกอบด้วย 1) การทำให้เป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) 2) ผู้นำ
แสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) 3) กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมาย
ด้วยตนเอง (Self-Set Goals) 4) สร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns)
5) อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate
Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand) 6) สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดย
การสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership through Teamwork) และ 7) อำนวยความสะดวกให้เกิด
วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture) โดยการสังเคราะห์ผลการศึกษาจาก
ขั้นที่ 1 นำมาสร้างแบบสอบถามการพัฒนภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา
เอกชน แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย นักวิชาการของสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐและ
เอกชน และกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน ตรวจสอบแบบสอบถาม ชนิดเลือกตอบ วิเคราะห์ค่า
ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับวัตถุประสงค์ (Index of the Item-Objective Congruence:
IOC) ว่าเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือควรปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
และนำเสนอประธานคณะกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ การสร้างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2
โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้บริหารและนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา
และกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

แบบปรับปรุง (Modified Delphi) 2 รอบ ชนิดเลือกตอบแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประมวลความคิดเห็น เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และสรุปเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อให้รูปแบบมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและความเหมาะสมของรูปแบบ ให้มีความสมบูรณ์ ด้วยการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 โดยสอบถามกับ ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต และ/ หรือผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชนและนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา 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 ประกอบด้วย ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 8 คน โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามคู่มือการฝึกอบรม มอบหมายภารกิจตามตารางและหัวข้อ ใบบางต่าง ๆ เป็นระยะเวลา 1 เดือน และทำการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยประเมินผลก่อนและหลังการอบรมดำเนินการ และติดตามผล ผู้วิจัยสรุปผลการประเมินการฝึกอบรม

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodologies) โดยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ที่สามารถนำไปพัฒนาใช้ได้ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) ในการสร้างรูปแบบกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน เพื่อตรวจสอบ ให้แนวคิด เนื้อหาสาระ การประเมินประสิทธิภาพการวิจัยและพัฒนา และใช้การสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) กับผู้รับใบอนุญาต และ/หรือผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 10 คน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบ รวมถึงใช้การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ในการทดลองใช้กับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 8 คนรวมทั้งหมด 37 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ชุด คือ

1. แบบสอบถามชุดที่ 1 สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ชุด เป็นความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับคือ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และควรปรับปรุง พร้อมคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละด้าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ .92

2. แบบสอบถาม ชุดที่ 2 สอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากรูปแบบจำลองภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด เป็นความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ข้อความ ประกอบด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่น่าใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ร่วมกับแบบสอบถามปลายเปิดของผู้ตอบที่เสนอแนะไว้

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม มี 2 ตอน และใส่ในช่องแบบสอบถามแต่ละข้อ

3. แบบบันทึกผลจากการสนทนากลุ่ม ชุดที่ 3 เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากการสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ตามแนวร่างคำถามการสนทนากลุ่มที่ได้จากการสอบถามในรอบที่ 2

4. แบบสอบถามชุดที่ 4 เป็นแบบที่ใช้ประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม ประกอบด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด มี 2 ตอน ตอนแรกเป็นลักษณะส่วนบุคคล และตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ข้อความ ร่วมกับแบบสอบถามปลายเปิดของผู้ตอบที่เสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: I.R.) รายข้อ พิจารณาคัดเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา และค่า Paired Samples t-Test

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องทุกข้อมีความสอดคล้อง ยกเว้น ข้อ 2.12 มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจคนอื่นและสร้างความประทับใจในที่ประชุมได้ ที่ไม่มีความสอดคล้อง จึงปรับปรุงแก้ไข

2. ผลการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1 ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย เรียงตามค่ามัธยฐาน ดังนี้ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.96 2) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.94 3) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.85 4) การทำให้เป็นผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.82 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.68 6) ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.59 7) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก มีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.43 และ มีค่ามัธยฐานรวมทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 4.75

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 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 และ มีค่ามัธยฐานรวมทุกองค์ประกอบ เท่ากับ 4.81 ซึ่งมีค่ามัธยฐานสูงกว่ารอบที่ 1

3. ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

3.1 ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามี ความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ถึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์การ 2. มีความสามารถที่จะให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองตามศักยภาพของตนเอง และ 3. มีความกล้าและทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความรับผิดชอบและมั่นใจในตนเอง ตามลำดับ

3.2 ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามี ความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. เป็นแม่แบบในการทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ข้อสำคัญ 2. เป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดการพัฒนา และ 3. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นและประพฤตินเป็นตัวอย่างที่ดี ตามค่านิยมที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

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

3.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ เกี่ยวกับตัวเองและผู้อื่น 2. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของคนในองค์กร และ 3. สนับสนุนให้ผู้ตามปลูกฝังนิสัยการคิดให้เกิดขึ้น ตามลำดับ

3.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำนิยอย่างสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 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) อิทธิพลและสภาพแวดล้อมจะเป็นส่วนหนึ่งในเรื่องของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) 2) ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องเหนือกว่าผู้นำธรรมดา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่สามารถลดช่องว่างและสร้างความความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

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

อภิปรายผล

จากการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนครั้งนี้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้และให้เกียรติผู้ตาม 2) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถนำกลุ่มได้ และ 3) การส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาหรือดำเนินงานเป็นทีมได้ ตามลำดับ เช่นเดียวกับเบอร์น (Burn, 1978) เห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์การในทุกตำแหน่ง สอดรับกับแนวคิดของ กวี วงศ์ พุฒ (2539, หน้า 117-119) ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพในความคิดสร้างสรรค์ที่คิดออกมาเป็นรูปธรรม และมีคุณลักษณะด้านสังคม คือ ความร่วมมือ นอกจากนี้ คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้เน้นการช่วยทำให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือ การสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง สนับสนุนมอบหมายงาน เกิดความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยมองว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของทีมงาน

2. ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ การดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์การ เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ 1) มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความสามารถที่จะให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองตามศักยภาพของตนเอง 3) มีความกล้าและทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความรับผิดชอบและมั่นใจในตนเอง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยเฉพาะการดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้

ประโยชน์ในองค์การ เพราะองค์การต้องการทีมที่สร้างความร่วมมือให้เกิดผลสำเร็จ ทีมเป็นทีมรวมของบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนต้องการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ที่จะช่วยให้ผู้เล่นฝ่ายตนได้ลูก (หรือยิงประตูได้) และป้องกันมิให้ฝ่ายตรงข้ามยิงประตูได้ การเล่นฟุตบอลเป็นทีมจำเป็นจะต้องเล่นด้วยกัน นั่นก็คือ “การทำงานเป็นทีม” (อรุณ รักธรรม, 2526, หน้า 25) ด้วยการสร้างทีม (Team Building) สอดคล้องกับ เวอร์นี (Verney, 1977, p. 152) กล่าวถึง กระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนาทีมบุคคลซึ่งทำงานด้วยกัน เพื่อเขาเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ได้ว่า ทำอย่างไร จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันก็สำเร็จผลของทีมหรือองค์การด้วยในขณะเดียวกัน เช่นเดียวกับ ดิงเคเมอร์ และ มูโร (Dinkmeyer & Muro, 1971, p. 5) ให้ทัศนะว่า ปกติกลุ่มจะพัฒนามาเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็ต่อเมื่อหัวหน้าตระหนักว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างคน ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากมนุษย์ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ การมีบุคคลที่สามารถแก้ไขปัญหขององค์การได้ โดยไม่สำคัญว่าตนเองอยู่ส่วนไหนขององค์การ (Manz & Sims, 1989) ขณะที่ รอบบินส์ (Robbins, 1996) กล่าวถึงทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams) มีความสำคัญเกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกมีบทบาทในการตัดสินใจ เป็นทีมที่มีอิสระในการตัดสินใจอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่แก้ไขปัญหานั้นเท่านั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหานั้นด้วย ทีมประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 10-15 คน จะมีความเหมาะสม ขณะที่ความสำเร็จของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับผู้นำทีมต้องรู้จักคน และรู้จักจูงใจคน การกำหนดเป้าหมายชัดเจน ความไว้วางใจ การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ การสื่อความหมาย การเสียสละ การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่เป็นรายบุคคล สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม และมีการประสานงานที่ดี (สุเมธ แสงนันทนวล, 2539) ขณะที่ สาวิตรี บุตรธำจารย์ (2540) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศ สังกัดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทุกองค์ประกอบของการสร้างทีมงาน แด่องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนาตนเองทั้งที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน คือ ต่างให้ความสำคัญเป็นประเด็นหลัก นอกจากนี้ การสร้างทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นประเด็นที่สำคัญในลำดับแรก ๆ เพราะการสร้างทีมงานและทีมการเรียนรู้จะเป็นการปรับองค์การแนวราบ นั่นคือ การมุ่งเน้นพฤติกรรมมุ่งคน มากกว่างาน ขณะที่ เซนเก (Senge, 1990, pp. 236-237) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า เรากำลังทำงานอะไร และจะให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์การ

การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ คือ 1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ผู้นำ คือผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจที่จะกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นเหล่านั้นมีความต้องการที่จะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน โดยการทำงานเป็นทีมนี้ย่อมต้องมีทั้งผู้นำ และผู้ตาม นั่นเอง

3. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสาม ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์การ องค์ประกอบนี้เหมือนกับแนวคิดของ อูลริช (Ulrich, 1996, p. 215) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ที่เน้นการสร้างความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ นั่นคือ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ หรือพันธะสัญญาร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ขณะที่คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้เน้นการเห็นยวนำชักจูงให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการมองภาพอนาคตที่ดี และดีกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนสามารถชักจูงและโน้มน้าวคนให้ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ด้วยการสร้างค่านิยม ความสนใจ ความหวัง ความฝันและพลังสู่อนาคตร่วมกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์การ

4. ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายงาน และ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ จึงต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความท้าทายว่า คืออะไร และสามารถทำให้สำเร็จได้ เช่น ตั้งใจว่าจะต้องทำยอดขายให้ได้ตามกำหนด หรือจะไม่ใช้เวลางานทำงานส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ฮินซ์ (Hintz, 1995) ได้ทำการเปรียบเทียบระดับของเป้าหมายและการปฏิบัติงานสำหรับรายกลุ่มและรายบุคคล ที่ได้รับการกำหนดเป้าหมายให้หรือมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่า ทั้งรายกลุ่มและรายบุคคลที่ได้ตั้งเป้าหมายเองนั้น มีความพึงพอใจในเป้าหมาย และยอมรับถือเป็นพันธะผูกพันต่อเป้าหมายมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตั้งเป้าหมายให้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ล็อกกี และ คณะ (Lockee et al., 1981) ที่ศึกษาถึงผลของความสามารถในตนเอง การตั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ในการทำงานต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการทำงาน ซึ่งพบว่า การมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองสำหรับงานในระดับกลางถึงยากมาก เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดต่อการกระทำในอนาคต พบว่า ระดับความคาดหวังในกลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการกระทำ ในกลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายในระดับปานกลางถึงเป้าหมายในระดับสูงนี้จะมีสัมพันธ์

อย่างสูงกับการกระทำมากกว่ากลุ่มที่มีการตั้งเป้าหมายแบบง่าย ๆ หรือเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ เช่นเดียวกับ ออร์ต (Ortis, 1991) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเขตเมือง พบว่ามีการตั้งเป้าหมายผลสำเร็จของนักเรียน นอกจากนี้ ดันแฮม (Dunham, 1984) ที่กล่าวถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความสามารถ เช่นเดียวกับเบอร์นส์ (Burns, 1978) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ ขณะที่ สมยศ นาวิกาน (2540, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึง การถ่ายทอดและการบันทึใจ (Articulating and Inspiring) ที่ เป็นความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัด และมีคุณสมบัติที่เร้าใจผู้ตาม หรือทำให้พวกเขาต้องการร่วมทีมงาน ขณะที่ คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำประการหนึ่ง คือ ต้องสามารถมองไปข้างหน้า การมุ่งไปทิศทางใดทางหนึ่ง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังมุ่งไป สามารถสื่อภาพของเป้าหมายให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับแนวคิดของ เซนเก (Senge, 1990) ที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) เกี่ยวกับทักษะของการนำความคิดของแต่ละคนมาเปิดเผย หรือการเปิดเผยภาพในอนาคต ซึ่งจะส่งเสริมความผูกพันอันแท้จริง สอดคล้องกับการศึกษาของ ทิชี่และเดวานน่า (Tichy & Devanna, 1989) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชื่นนำผู้ตามมีความตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า 5) เป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

5. ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับห้า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การเป็นแม่แบบในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดการพัฒนา 3) เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น และการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ตามลำดับ สอดคล้องกับ คูเซส และ พอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ที่กล่าวถึงการปูทางทำให้ผู้เป็นตัวอย่าง (Modeling the Way) คือ ไม่ใช่เพียงแค่พูด แต่ต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง เช่น ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือค่านิยมที่กำหนดไว้ มีความจริงใจ และตั้งใจที่จะทำได้ ถึงแม้จะมองว่าเป็นชัยชนะเพียงเล็กน้อยก็ตาม โดยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นรากฐานสำคัญสำหรับสร้างพันธมิตรสัญญา เพื่อชัยชนะอันยิ่งใหญ่ต่อไป สอดคล้องกับ วีรวิธ มาหะศิริานนท์ (2541, หน้า 89-90) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ความชัดเจน

และความสอดคล้องกัน (Integrity) ซึ่งผู้นำทุกคนจะต้องมีการปฏิบัติที่สัมพันธ์กันตลอดทั่วทั้งองค์กร มิใช่การคิด การพูด และทำคนละทิศคนละทางที่ก่อให้เกิดความสับสน ในที่สุดผู้ตามก็เลยไม่รู้จะฟังใครดี 2) ความไว้วางใจ (Trust) คือความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เมื่อผู้นำทำทุกอย่างที่พูด และสามารถครองใจผู้อื่นได้ อีกทั้งยอมรับเมื่อตนเองทำผิด ความไว้วางใจในตัวผู้นำก็จะบังเกิดขึ้น แต่ถ้าปราศจากซึ่งความไว้วางใจกันเมื่อใด ก็จะไม่มีการเดินตามผู้นำคนนั้นเลย เช่นเดียวกับแนวคิดของอุลริช (Ulrich, 1996, p. 215) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย ด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นที่ไว้วางใจ ให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุข และด้านความสามารถ (Capability) และสอดคล้องกับเซนเก (Senge, 1990) ที่กล่าวถึง การเป็นแบบฉบับจะต้องมีแรงบันดาลใจ (Mental Model) เป็นสิ่งที่เรียกว่าเป็นข้อตกลงเบื้องต้นหรือสมมติฐานที่ฝังลึก คิดแน่นอนจนกลายเป็นนิสัย และการใฝ่พัฒนาตน (Personal Mastery) และเป็นการชี้ระดับที่เหนือชั้นของความชำนาญในด้านของทักษะ

6. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่หก ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การมอบอำนาจแก่ทีมงานตามความสามารถของเขา 2) การมีศิลปะในการจูงใจให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การสร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบ ตามลำดับ การให้รางวัลกับตนเอง เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ทำงานในสิ่งที่บุคคลผู้นั้นไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นให้อยากทำงานนั้นอีกในอนาคต สอดคล้องกับ กูเซส และพอสนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ที่เน้นการเสริมสร้างกำลังใจ ทำให้ทุกคนในทีมพร้อมมีส่วนช่วยให้ทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ล้มที่จะให้รางวัล จัดงานฉลอง หรือทำอะไรที่ทำให้เขาเห็นถึงความสำเร็จ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งมีความเต็มใจ และมีความมั่นใจสูงขึ้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วม ที่เขาเป็นเจ้าของ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยนิยมของมาสโลว์ (Maslow) ที่เชื่อว่า คนทุกคนมีแรงจูงใจที่จะประกอบกิจกรรมอยู่เสมอ แรงจูงใจเป็นแรงขับที่ให้นุยุญเจริญเติบโตและพัฒนา และได้แบ่งความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ออกเป็น 5 ประเภท โดยจัดลำดับขั้นของความต้องการจากต่ำไปสูง เริ่มจากความต้องการทางกาย หากได้รับการตอบสนองจะเป็นที่พอใจ จึงจะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป คือ ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความรัก และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่า (Esteem Needs) และความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self Actualization Needs) (ถัดดา ผลวัฒนะ, 2547, หน้า 53) การจูงใจตนเองจึงเป็นความสำคัญที่เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำจึงควรนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลเพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจ

ในการทำงานของผู้ตาม เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (ธร สุนทรายุทธ, ม.ป.ป., หน้า 168) และสอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ที่พบว่า ตัวทำนายประสิทธิภาพขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

7. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เจ็ด ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์สิ่งดี ๆ เกี่ยวกับตัวเองและผู้อื่น 2) การมีความเชื่อมั่นในความสามารถของคนในองค์กร และ 3) การสนับสนุนให้ผู้ตามปลูกฝังนิสัยการคิดให้เกิดขึ้น ตามลำดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย ที่กำหนดเป็นจรรยาบรรณเครือซิเมนต์ไทย ทุกคนจะต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของคนในองค์กร องค์กรที่เน้นเรื่องนี้อย่างจริงจังโดยเฉพาะภาคเอกชน ที่ต้องมีการแข่งขันเชิงธุรกิจ เหตุนี้ภาคธุรกิจจึงเปลี่ยนตัวได้เร็วกว่าภาคราชการ ดังกรณีของบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย ที่มีจรรยาบรรณหลักข้อ 1 ว่า ผู้นำให้ความสำคัญเรื่องทรัพยากรบุคคล เน้นวัฒนธรรมองค์กร เชื่อในคุณค่าของคนในองค์กร (Belief in the Value of the Individual) (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย, ม.ป.ป., หน้า 9) ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำต้องเชื่อว่าพนักงาน (ทุกคน) คือ สิ่งสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร จึงต้องมีการพัฒนาพนักงาน ใช้ศักยภาพที่มีอยู่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย องค์การมืออาชีพ องค์การที่ทีมมีการปรับตัว องค์การแห่งนวัตกรรม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดสิ่งใหม่ ความสามารถในการปรับตัวในการทำงาน ความใฝ่รู้ การเป็นผู้นำทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท พบว่า วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) เป็นส่วนที่นำไปสู่ความสำเร็จ ขณะที่แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล (Productivity Thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีเหตุผลหรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Thinking) ก็คือ การคิดในการรู้จักการควบคุมพฤติกรรมตนเองของพนักงานเป็นหลัก ผู้นำเหนือผู้นำจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดวิธีการมองโลกในแง่ลบให้น้อยที่สุด ละเว้นการวิจารณ์ตำหนิต่อสมาชิกทีมงาน นอกจากนี้ยังได้แนะนำวิธีการสร้าง

หรือเปลี่ยนกรอบแนวคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ 3 อย่าง คือ 1) การไม่มีสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย เป็นการค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วทดแทนที่ด้วยมุมมองหรือทัศนะใหม่ที่เป็นแง่บวกนับว่ามีความสำคัญ 2) การมองและพูดในเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง ความคิดด้านลบสามารถเปลี่ยนเป็นด้านบวกได้ 3) การมองเห็นวิธีการให้เกิดความมีประสิทธิภาพ การขอสร้างจินตนาการและการไม่ละความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ เพราะทำให้เกิดทางเลือกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นหลายทาง ส่วนความสามารถสร้างมุมมองที่ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความมั่นใจในขีดความสามารถและความมีประสิทธิภาพของตน

สิ่งดังกล่าวจึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์กรได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก” ทั้งนี้เนื่องจากมีฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ที่สุด เนื่องจากมนุษย์ เป็นผู้นำทรัพยากรอื่น ๆ ทางการบริหารจัดการ มาให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงอยู่ที่การทำให้คนได้เรียนรู้การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากแบบเดิมที่เน้นแยกส่วน มาเป็นคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการ การคิดเชิงบวก หรือการคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญญาที่ผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้พ่ายแพ้อย่างถาวร (จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล, 2549, หน้า 51) นั่นคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติ พิธีการ และกิจวัตรขององค์กร ช่วยเสริมสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ที่กล่าวว่ารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมพนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กรอย่างชัดเจน การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน ขณะที่สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 225-226) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์ อาจจะมีรูปแบบมากกว่าหนึ่งอย่าง แทนที่จะเรียกร้องให้บุคคลภายในองค์กรมุ่งไปตามแผนที่เส้นทางวิสัยทัศน์ของผู้นำ ผู้นำเชิงปฏิรูปอาจจะพยายามให้บุคคลแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของเขา

นอกจากนี้ สังคมแห่งความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจึงเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ ในระบบเศรษฐกิจจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนความรู้ เป็นนวัตกรรมโดยอาศัยเทคโนโลยีระดับสูง ลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจที่สำคัญ มี 4 มิติ คือ 1) นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการประมวลผล การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความ เสียง และภาพ 4) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ นโยบายทางกฎหมายและเศรษฐกิจของรัฐบาล สังคมความรู้ที่ได้พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การพัฒนาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้จะต้องดำเนินการไปพร้อมกันทั้งสองด้าน คือ การพัฒนาที่นำไปสู่สังคมข้อมูลข่าวสาร หรือสังคมสารสนเทศ ซึ่งต้องมีการพัฒนาทางด้านกายภาพให้มีศักยภาพ และประสิทธิภาพสูงเพียงพอที่จะรองรับข้อมูลข่าวสารเป็นจำนวนมากได้ และการพัฒนาที่นำไปสู่สังคมที่มีฐานแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) ซึ่งจะต้องมีการปรับระบบการศึกษา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ ให้การพัฒนาคนเพื่อการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง แต่องค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้ที่จะเป็นเครื่องมือช่วยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขณะที่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) คือ มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคและการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงข่าวสารและทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ บรรยากาศในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มได้มีการเรียนรู้ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แต่ความล้มเหลว โดยเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

ผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยสร้างเงื่อนไขให้แก่สมาชิกทีมงานของตนให้สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยปราศจากผู้นำดูแล ด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำของตนเอง ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้จำเป็นต้องมีความสำคัญต่อองค์กรช่วยให้ลดจำนวนผู้นำระดับต่าง ๆ ให้น้อยลง นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบโครงสร้างแนวนอน และแบบทีมงาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการจัดการแบบ การบริหารตนเอง (Self-Management) หรือแบบการนำตนเอง (Self-Direct) มากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จะมีฐานคิดเดิมของรูปแบบบทบาท (Role Model) ของผู้นำ ประกอบด้วย บทบาทผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ โดยที่รูปแบบผู้นำแบบเดิมผู้นำมักจะเป็นพระเอกคนเดียว (One Man Show) ที่เป็นโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นลักษณะสั่งการ (แบบชี้นิ้ว) ซึ่ง

ส่วนประกอบเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่ฐานคิดใหม่ คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ผู้นำเอื้อให้ผู้ตามร่วมมือกัน ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การทำให้เป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ซึ่งเป็นรูปแบบของเก่งทั้งทีม (Teamwork) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ใช้แบบระบบองค์การแนวราบมากขึ้น

ดังนั้น องค์ประกอบดังกล่าวของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย ยุคใหม่ที่ผู้นำองค์กร ต้องสร้างความเชื่อมั่นในทีมขององค์กร นอกจากนี้แล้ว องค์กรยังต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน มีค่านิยม/เชื้อหลักการขององค์กร สิ่งสำคัญสูงสุดของภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือผู้บริหารต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของทุกคนในองค์กร นั่นคือการสร้างความมั่นคงและความผูกพันทางใจให้ผู้ตามมีความรักองค์กรทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ นั่นก็คือ “การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี”

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1.1 กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรนำสาระและรูปแบบการบริหารจัดการแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ไปกำหนดเป็นนโยบายการบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

1.1.2 กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรกำหนดนโยบายและผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในระดับสำนักงาน แต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นทีมหลัก (Core Team) กำหนดแผนงาน จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนหลักการแนวคิดของการบริหารจัดการแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และขยายผลไปในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

1.1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรกำหนดนโยบาย แผนงานงบประมาณ และจัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย แนวคิด หลักการ วิธีการดำเนินงานนำรูปแบบการบริหารภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ไปใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอื่น ๆ ในทุกระดับ

1.1.4 ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน
อาชีวศึกษาทั่วประเทศ

1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้าง
ทีมงาน การทำให้เป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การ
กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวก
ให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำมั่นอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างรูปแบบ
ความคิดทางบวก ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจสามารถนำไปใช้ในการบริหารงาน
ภายในหน่วยงาน โดยดำเนินการดังนี้

1.2.1 ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่มีองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรก
คือ การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การทำให้เป็นผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวก
ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มากำหนดเป็นประเด็นหลักและสร้างจุดแข็งภายใน
องค์กร รวมถึงการละลายพฤติกรรมให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง

1.2.2 ควรให้การสนับสนุนการทำให้เป็นผู้นำตนเอง โดยดึงศักยภาพของผู้ตามที่มี
อยู่ให้มาร่วมมือ ร่วมใจกันในองค์กรเพื่อให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในตนเอง (Self-Superleadership)

1.2.3 การสร้างวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแนวใหม่ นอกเหนือจากบทบาท
คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างความเป็นปึกแผ่นในองค์กร
ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.4 การทำให้เกิดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการบริหารของผู้นำและผู้ตาม
ต้องเก่งทั้งทีมแทนการเป็นพระเอกคนเดียว

1.2.5 นำข้อจำกัดของปัญหาอุปสรรคของการพัฒนามาแก้ไขทั้งผู้นำและผู้ตาม
หากผู้นำเหนือผู้นำทำได้จะเกิดเป็นอัครผู้นำ (Superleader)

1.2.6 ผู้บริหารต้องใจกว้างที่ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในการ
กระจายอำนาจ (Decentralization) ให้ผู้ตามได้มีบทบาท และผู้ตามต้องมีพลังในการพัฒนาให้
เกิดขึ้น

1.2.7 หากมีการนำผลการวิจัยไปใช้แล้วควรมีการติดตามประเมินผลในแต่ละ
ประเด็นย่อย ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขให้นำไปใช้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ การบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนหรือองค์กรอื่น ๆ

2.2 ควรมีการทดลองใช้อย่างจริงจัง โดยนำหลักสูตรและกระบวนการฝึกอบรมที่พัฒนานำไปใช้กับผู้ปฏิบัติ (ลูกน้อง) ในระดับปฏิบัติการ ของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ

2.3 ควรศึกษาวิจัยผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการบริหารในระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพของรูปแบบ

2.4 ควรศึกษาวิจัยวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาประเภทอื่น ๆ ที่นำรูปแบบการบริหารแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมาใช้ในการดำเนินงาน

2.5 ควรศึกษาถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมของสังคมแตกต่างกัน