



ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

พระยวฑศัคดี ยนต์ลีโล (ธรรมมุลตรี)

ดุขฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

พระยวฑศักรดี ยนตลีโล (ธรรมมุลตรี)

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

TEACHERS WITH PARTICIPATION TO ENHANCE
STUDENTS' LEADERSHIP SKILLS

PHRA YUTTHASAK YUNTASILO (THAMMULTRI)

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DOCTOR DEGREE OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
ชื่อนักศึกษา : พระยยุทธศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี)
ชื่อปริญญา : ศีษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช : 2566
อาจารย์ที่ปรึกษา : พระครูสุธีจรรย์วัฒน์, ผศ.ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(พระครูศรีวิฑูรย์คุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ประธานกรรมการ

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา)

.....

(พระครูสุธีจรรย์วัฒน์, ผศ.ดร.)

กรรมการ

.....

(รองศาสตราจารย์.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

กรรมการ

.....

(พระครูธรรมมาภิสมัย, ผศ.ดร.)

กรรมการ

.....

(พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, ผศ.ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic : Teachers with Participation to Enhance Students' Leadership Skills
Student's Name : Phra Yutthasak Yuntasilo (Thammultri)
Degree Sought : Doctor of Education
Program : Educational Administration
Anno Domini : 2023
Advisor : Phrakhrusutheejarawat, Asst.Prof.Dr.

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education

.....
(Phrakhrusriveerakunsunthon, Asst.Prof.Dr.)

Dissertation Committee:

Chairman

.....
(Asst.Prof.Dr.Paisan Suwanno)

Member (Advisor)

.....
(Phrakhrusutheejarawat, Asst.Prof.Dr.)

Member

.....
(Assoc.Prof.Dr.Wirot Sanrattana)

Member

.....
(Phrakhrudhammabhisamai, Asst.Prof.Dr.)

Member

.....
(Phramaha Suphachai Suphakicco Asst.Prof.Dr.)

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
ชื่อนักศึกษา : พระยุทธศักดิ์ ยนต์ลีโล (ธรรมมุลตรี)
ชื่อปริญญา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช : 2566
อาจารย์ที่ปรึกษา : พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติการ “โครงการครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา” ในชุดโครงการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา ศตวรรษที่ 21 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ทำงานแบบร่วมมือกัน ที่ต่างมีสถานะเท่าเทียมกันจากขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2022 โดยคาดหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และความรู้จากการปฏิบัติ มีครูเป็นผู้ร่วมวิจัย 20 คน มีนักเรียนเป็นเป้าหมายในการพัฒนา 50 คน ผลจากการวิจัยเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติวงจรที่ 2 พบว่า 1) ปฏิบัติการตามโครงการดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามลำดับ คือ ผู้ร่วมวิจัยได้มีระดับการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนมากขึ้นจากเดิมทั้ง 3 ระยะ และนักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำมากขึ้นจากเดิมทั้ง 3 ระยะเช่นกัน 2) คณะผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และโรงเรียนสารคุณวิทยาเกิดการเรียนรู้หลายประการ โดยเฉพาะการตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานแบบร่วมมือกันช่วยให้เกิดความสามัคคีและเกิดผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ 3) เกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติเป็นโมเดลที่แสดงถึงความเป็นเหตุผลต่อกันระหว่างพลังขับเคลื่อนนำมาใช้ สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เรียกว่า “โมเดลต้นแบบของครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา”

คำสำคัญ: การศึกษาในศตวรรษที่ 21, ทักษะภาวะผู้นำ, ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม, โรงเรียนสารคุณวิทยา

ABSTRACT

Dissertation Topic : Teachers with Participation to Enhance Students' Leadership Skills
Student's Name : Phra Yutthasak Yuntasilo (Thammultri)
Degree Sought : Doctor of Education
Department : Educational Administration
Anno Domini : 2023
Advisor : Phrakhrusutheejarawat, Asst.Prof.Dr.

This research aimed at carrying out the “Project of Teachers’ Participation to Enhance Students’ Leadership Skills at Sarakhunwittaya School,” which is a research series focusing on education in the 21st Century. The study applied participatory action research methodology that places emphasis on democracy in action, in which the research team and the research participants collaborated equally in planning, operating, observing, and reflecting on the results from 2 cycles-one cycle during each semester of the Academic Year of 2022. From the operations, changes, learning, and knowledge were expected. The research participants, which consisted of 20 teachers and 50 students, were the target group for development. The research results were collected by comparing the 3 phases, which was done before and after the operation of Cycle 1 and after the operation of Cycle 2, and the results follow. Firstly, the operation of the project led to consecutive improvements, which meant that the research participants had shown progressively higher levels of operations in enhancing the students’ leadership skills during the 3 phases. Moreover, the students had demonstrated greater leadership skills after the 3 phases as well. Secondly, the research team, the participants, and Sarakhunwittaya School learned many things, especially the importance of working collaboratively, which resulted in unity and in having better achievements than when working individually. Thirdly, knowledge was a result of the operation, which became a model that showed the causes and effects between the drives, the resistances to change, the solutions to the resistances to change, and the results called a “Model of Teachers with Participation to Enhance their Students’ Leadership Skills at Sarakhunwittaya School.”

Keywords : 21st century education, leadership skills, participatory action research, Sarakhun Wittaya School

กิตติกรรมประกาศ

ดุष्ฎิณิพนธ์เล่มนี้ ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. และขออนุโมทนาขอคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตน์ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำให้การถวายความรู้อันมีค่ายิ่ง อุทิศเวลาช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมทุกขั้นตอนของการทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ด้านสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับดุष्ฎิณิบัณฑิต ความสำเร็จในการศึกษาระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่าน พระครูธรรมภาณีสมัย, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิฑูล ทาษา ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ตลอดหลักสูตรการศึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำ สนับสนุนส่งเสริมด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขออนุโมทนาขอคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการสอบ ให้ความอนุเคราะห์ถวายคำปรึกษาตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหางานวิจัย ขออนุโมทนาขอคุณบุคลากรทุกท่าน เจ้าหน้าที่งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ที่คอยดูแล ถวายคำแนะนำและช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้

งานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้หากมิได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและคณะอาจารย์ผู้ทรงเกียรติทุกท่านที่เข้าร่วมทุกกิจกรรมการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ที่ช่วยสะท้อนผลและชี้แนะในการปรับปรุงงานวิจัย จนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและคณะครูเจ้าหน้าที่โรงเรียนสารคุณวิทยาทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี เจริญพรขอบคุณกัลยาณมิตรจากเพื่อนร่วมรุ่นสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 7 ทุกท่าน ที่มีเมตตาริจิตตลอดการศึกษาในหลักสูตร และกัลยาณมิตรทุกท่านที่มีได้เอื้อนนามที่ให้ความอุปถัมภ์ทุกอย่างด้วยดีตลอดมา

ท้ายที่สุด คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากดุष्ฎิณิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการบูชาในคุณพระรัตนตรัย และน้อมถวายบูชาคุณพระวิสสารทสุธิ (บด เกสโว) พระอุปัชฌาย์บูรพาจารย์ บิดา มารดา ตลอดถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาการ ความรู้ทั้งด้านปริยัติ ด้านการปฏิบัติ ให้กับผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับดุष्ฎิณิบัณฑิต

พระยุทธิศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย.....	12
2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : ระเบียบวิธีที่ใช้ในการวิจัย.....	16
2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	38
2.4 บริบทของโรงเรียนสารคณวิทยา : พื้นที่ในการวิจัย.....	115
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	131
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	147
3.1 พื้นที่ดำเนินการวิจัย.....	148
3.2 ผู้ร่วมวิจัย.....	149
3.3 ขั้นตอนการวิจัย.....	149
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	158
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	159
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
3.7 การเขียนรายงานการวิจัย.....	160

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	162
4.1 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 1.....	162
4.2 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 2.....	214
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	266
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	267
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	280
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	283
บรรณานุกรม.....	285
ภาคผนวก.....	292
ภาคผนวก ก หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุญาตผู้บริหารสถานศึกษา ในการทำวิจัย.....	293
ภาคผนวก ข รายชื่อและสถานภาพของผู้ร่วมวิจัย.....	295
ภาคผนวก ค รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความ สอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะ หรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	297
ภาคผนวก ง หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาใน แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	299
ภาคผนวก จ แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การ พัฒนา (Index of Item - Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิง เนื้อหาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำ ของนักเรียน.....	301
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ การพัฒนา (Index of Item - Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรง เชิงเนื้อหาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำ ของนักเรียน.....	304
ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะ ที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	307
ภาคผนวก ซ หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อการทดลองใช้ (Try-out) แบบประเมินลักษณะหรือ คุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	310

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ณ ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ของแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	312
ภาคผนวก ณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลายของการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน.....	316
ประวัติผู้วิจัย.....	321

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	รายการตรวจสอบความพร้อมในการเป็นผู้นำ.....	109
2.2	แบบสอบถามประเมินตัวเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่แท้จริง.....	110
2.3	การประเมินตนเอง: แบบสอบถามลักษณะนิสัยความเป็นผู้นำ.....	111
2.4	แบบสอบถามการประเมินตนเองของผู้นำ.....	112
2.5	ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	117
2.6	ข้อมูลนักเรียนและครูที่ปรึกษาปีการศึกษา 2563.....	117
2.7	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3.....	123
2.8	ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6.....	124
2.9	ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปี การศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3.....	125
2.10	ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปี การศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6.....	126
2.11	ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย.....	134
3.1	แสดงขั้นตอน กิจกรรม และเวลาดำเนินการวิจัย.....	156
4.1	แบบประเมินการนำหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม การพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติ.....	184
4.2	แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน..	187
4.3	ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1.....	189
4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือ คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1.....	192
4.5	การกำหนดเทคนิควิธีการและเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้สังเกตในการทำวิจัย.....	202
4.6	เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติใน วงจรที่ 1.....	203
4.7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการ ปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา...	206

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8	215
4.9	222
4.10	238
4.11	242
4.12	253
4.13	257
5.1	268
5.2	272

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1	หลักการเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย..... 16
2.2	แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบเดิมและแบบใหม่กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามระดับ..... 27
2.3	กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์..... 30
2.4	แผนที่โรงเรียนสารคุณวิทยาโดยสังเขป..... 116
2.5	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสารคุณวิทยา..... 116
2.6	แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3..... 123
2.7	แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6..... 124
2.8	แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3..... 125
2.9	แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6..... 126
3.1	ขั้นตอนการวิจัย..... 149
4.1	การเตรียมเอกสารเกี่ยวกับการทำวิจัย และการจัดการประชุมเพื่อชี้แจงเค้าโครงการวิจัย..... 163
4.2	การชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ..... 164
4.3	ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วม..... 165
4.4	ภาพกิจกรรมบรรยายในหัวข้อ “แนวโน้มการศึกษาในอนาคต และแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” โดยพระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร..... 166
4.5	การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย..... 167
4.6	การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย..... 171
4.7	แสดงเอกสารการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย..... 175
4.8	แสดงการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ..... 178
4.9	หลักการทำงานในการวิจัยเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน..... 180
4.10	กลยุทธ์การทำงานในการวิจัยเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน..... 181
4.11	ขั้นตอนเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ..... 182
4.12	แสดงกิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทางเลือกที่หลากหลาย..... 193
4.13	กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนางสาวพิพิม วรวงษ์..... 195

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.14 กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายอนันต์ ทนนาดี.....	196
4.15 กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายจำเนียร เพ็องฟู.....	197
4.16 กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำของนักเรียนของพระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร.....	198
4.17 กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำของพระครูประดิษฐ์บุญธรรม.....	199
4.18 การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล (Observing) ในวงจรที่ 1.....	201
4.19 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 1.....	208
4.20 แสดงกิจกรรมการทบทวนผลการพัฒนา.....	214
4.21 กิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan).....	219
4.22 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย....	225
4.23 กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนางสาวพิพิม วรวงษ์.....	227
4.24 กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนางหนึ่งฤทัย แก้วกิ่ง.....	228
4.25 กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายอนันต์ ทนนาดี.....	229
4.26 กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายกิตติ สมอู่จารย์.....	230
4.27 กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายจำเนียร เพ็องฟู.....	231
4.28 กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายสัญญา โสภิน.....	232
4.29 กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำของนักเรียนของพระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร.....	233
4.30 กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำของนักเรียนของพระมหาปฐมภูมิ ปญญาปทีโป, ดร.....	234
4.31 กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะ ผู้นำของพระครูประดิษฐ์บุญธรรม.....	235

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.32	กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของพระมหาบัณฑิต ปญญาไพโธ.....	236
4.33	กิจกรรมการสะท้อนผลจากการวิจัยในวงจรที่ 2.....	245
4.34	กิจกรรมการสัมมนาของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกัน.....	251
4.35	โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับ นักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา.....	265
5.1	โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับ นักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา.....	279

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 เสนอความท้าทายใหม่ ๆ ในโลกที่เชื่อมต่อถึงกัน และเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วเราจำเป็นต้องเรียนรู้ความยืดหยุ่นทางปัญญา ความอดทนต่อความตึงเครียด และความคิดที่แตกต่าง ในขณะที่เทคโนโลยีสามารถทำให้เรามีประสิทธิผลมากขึ้น แต่ทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่เน้นความสำคัญของความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ในโลกแห่งการแข่งขันเราต้องการผู้นำที่มีแนวคิดแปลกใหม่ซึ่งเต็มใจที่จะเสี่ยง สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายระดับสากล ในความพยายามเหล่านี้ผู้นำจำเป็นต้องรวมทักษะในขอบเขตของจิตวิทยาและวิทยาศาสตร์การรับรู้มากขึ้น ซึ่งมุมมองของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำเพื่อประสบความสำเร็จในโลกใหม่ คือ 1) ส่งเสริมให้สร้างเอกลักษณ์ (Contribute Uniqueness) 2) ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (Act Effectively) 3) มีความยืดหยุ่น (Be Resilient) 4) เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace Change) และ 5) มีความสมถะ (Stay Grounded) (Greenberg, 2012) ซึ่งทักษะการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำมักจะเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีมุมมองแบบองค์รวม การออกแบบกลยุทธ์ต้องอาศัยความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ผู้คน และกระบวนการต่าง ๆ เป็นหลัก แต่ยังคงอาศัยความรู้ที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างกัน กลยุทธ์เพื่อการเติบโต การแข่งขัน ทั้งสองอย่าง หรืออย่างอื่นจะทำให้คุณบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อคุณพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแง่มุมและด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน (Sandwijk, 2018) ในด้านการศึกษาที่เช่นกัน ครูและผู้ปกครองมองว่าการศึกษาคือแนวคิดแบบองค์รวมที่ผสมผสานการเรียนรู้เข้ากับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โลกกำลังมีการแข่งขันและมีความต้องการมากขึ้นทุกวันที่ผ่านไป ทุกด้านของการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อให้เป็นเลิศและครอบคลุม นักการศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนไม่จำกัดตัวเองในหลักสูตร โดยมักจะกระตือรือร้นที่จะเพิ่มมุมมองเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเติบโตและการพัฒนาของนักเรียน ดังนั้น ในการทำเช่นนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ การรวมทักษะที่จำเป็นหลายอย่างไว้ในนักเรียนของคุณจึงเป็นสิ่งสำคัญ ครูส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนเป็นคนที่มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ดังนั้นพวกเขาจึงเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปลูกฝังทักษะความเป็นผู้นำให้กับนักเรียน (Robinson, 2020)

การจัดการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันประสบปัญหาเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และทักษะสำคัญที่จำเป็นในการใช้ชีวิตของผู้เรียน แม้หลายทักษะจะเป็นทักษะเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นและความสามารถในการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน อีกส่วนหนึ่งเป็นทักษะใหม่ที่ต้องบ่มเพาะและพัฒนาให้เกิดแก่ผู้เรียน อาทิ ความรอบรู้ด้านการเงิน การเป็นผู้ประกอบการ ความรอบรู้ด้านพลเมือง ทักษะการสร้างสรรค์และการผลิตนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์ การร่วมมือรวมพลัง ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการปรับตัว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) โดยเป้าหมายของ

แผนการศึกษาแห่งชาติด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics) และ 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ซึ่งทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) เป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางดังกล่าว

ภาวะผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตแทบจะทุกด้านไม่ว่าเรื่องครอบครัว การงาน การเรียน รวมไปถึงการอยู่ร่วมในสังคม ปัจจุบันผู้ใหญ่จำนวนไม่น้อยที่มีความเข้าใจว่า ผู้นำ (leader) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่ในความเป็นจริงทุกคนสามารถที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership) ได้ เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องสั่งสมชีวิต ประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจ รวมไปถึงการถูกเลี้ยงดูมาตั้งแต่เล็ก การถูกหล่อหลอมจากสภาพแวดล้อม และการฝึกฝนทักษะในด้านต่าง ๆ เป็นระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของเด็ก ๆ จะโดดเด่นขึ้นเมื่อได้รวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ เริ่มจากเป็นผู้ที่เพื่อนเชื่อถือให้ความไว้วางใจ หรือเมื่อเข้ากลุ่มก็จะแสดงออกถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม เด็กที่มีภาวะความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ มักจะมีทักษะในการพูดที่ดี กล่าวแสดงออก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ (สรวงมณต์ สิทธิสมาน, 2563)

จากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทักษะในเชิงทฤษฎีหรือเชิงวิชาการในแง่มุมต่าง ๆ พบว่า มีทักษะที่น่าสนใจ เช่น ทักษะเกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ตามแนวคิดของ Greenberg (2012), Vanek (2014), Sandwijk (2018) และ BCcampus open education Website (n.d.) สรุปว่า ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติเชิงบวก การเป็นต้นแบบ (Modeling) สามารถแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ และน่าเชื่อถือ มีทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น มีทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) ในการแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ และมีทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะเกี่ยวกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Vanek (2014), MartinRoll Website (2019) และ Bookboon Website (2018) Adkins (2020) ได้กล่าวตรงกันว่า ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนมีความสำคัญ คือ ผู้นำคือคนที่ออกไปผลักดันมวลชนเพื่อ

ทำงานให้สำเร็จ การที่จะเข้าใจความซับซ้อนมีอยู่ทุกหนทุกแห่งในชีวิตของเราต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย หากต้องการประสบความสำเร็จ การกำหนดลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะ และแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ช่วยให้เขาหรือเธอมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้พวกเขาทำสิ่งที่พวกเขาไม่มีทักษะหรือแรงจูงใจที่จะทำ ในการขับเคลื่อนผู้คนให้ทำอะไรบางอย่างให้สำเร็จและมีชีวิตที่สมบูรณ์

ทักษะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Greenberg (2012), Dorari (2018), Gransberry (2018), Staff Writer of Human Resource Website (2020), Driscoll (n.d.), Strock (2020), Llopis (2015), HR Daily Advisor Website (2017), Bruce (2015), Bulls Eye Recruitment Inc Website (2019), Jones (2016), Gransberry (2018), Drexler and Knopf (2017), Bersin (2012), Jones (2018), และ Masterson (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของนักเรียน ควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เช่น มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) มีความยืดหยุ่น (Be resilient) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace change) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การเป็นต้นแบบ (Modeling) มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear communications skills) มีทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) สามารถคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) มุ่งเน้นการกระทำ (Be Action-Oriented) และมีทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) เป็นต้น

ทักษะเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Julka (2018), Marone (2017), Magné (2019), Hollon (2011), Tonyrobbins Website (n.d.), Pham (2021), Clarizen Website (2020) และ Indeed Website (2020) พบว่า มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่หลากหลาย เช่น ฝึกระเบียบวินัย (Practice discipline) การเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) พัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) ฝึกสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire others) หมั่นเรียนรู้ (Keep learning) สนับสนุนการเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีม (Empower your teammates) แก้ไขความขัดแย้ง (Resolve conflicts) เป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener) พัฒนาการตระหนักรู้ตามบริบทและความเป็นผู้นำของระบบ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) สร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation) เสริมความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำ (Being technologically savvy is key to leadership effectiveness) การตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและลงมือปฏิบัติ (Set Concrete Goals And Execute Them) ทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test) บันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) ฝึกฝนทักษะการสื่อสารของคุณให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วม (Create a vision and engage) สนับสนุนการสร้างความน่าเชื่อถือของตนเอง (Cultivate Your Credibility) ฝึกการทำงานโดยใช้ทักษะความสามารถของตนเอง (Work on your soft skills) และการตั้งเป้าหมายและเดินหน้าไป (Set goals and track progress) เป็นต้น

ทักษะที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Schiavone (2018) Gavin (2019) Sharma (2020) Mimeo Blog (2016) Lolavar (2013) McDonald (n.d.) Eades (2017) CMOE Team Website (2020) Applied Leadership Development Program Website (2016) Riggio (2015) Kangan และ Institute Website (2017) ต่างให้ ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งทักษะที่เหมือนกันและแตกต่างกัน เช่น Mimeo Blog (2016) เห็นว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) ส่งเสริมให้นักเรียนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) 2) ให้นักเรียนฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical observations) 3) สนับสนุนนักเรียนให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 4) เสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence) 5) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) และ 6) ให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจ (Decision making) ส่วน Riggio (2015) เห็นว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your motivation to develop) 2) ประเมิน จุดแข็งในปัจจุบันของนักเรียนและความต้องการในการพัฒนา (Assess your current strengths and developmental needs) 3) รู้จักสมรรถนะหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the core competencies leaders most often need) 4) พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) 5) พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop emotional skills) 6) พัฒนา ลักษณะตัวตน (Develop character) 7) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set good developmental goals) 8) รับคำติชม (Get feedback) 9) ให้รางวัลกับความก้าวหน้า (Reward progress) และ 10) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make continuous improvement) และ Kangan Institute Website (2017) เห็นว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) ฝึกฝนซื่อสัตย์เสมอ (Always be honest) 2) มอบหมายและจัดลำดับ ความสำคัญของงาน (Delegate and prioritise tasks) 3) ฝึกฝนสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate constantly) 4) ส่งเสริมการมีความมั่นใจในตัวเอง (Have confidence in yourself) 5) ให้คำมั่นสัญญา กับตัวเอง (Commit yourself) 6) นำไปสู่ความความคิดเชิงบวก (Lead with positivity) 7) ส่งเสริม การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) 8) ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow your intuition) 9) มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to inspire) และ 10) ปรับแนวทางของคุณ (Tailor your approach) เป็นต้น

จากสภาวะการณ์ความตื่นตัวและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนใน ศตวรรษที่ 21 ทั้งในระดับสากลและในประเทศ ทั้งในทัศนะของนักวิชาการและนโยบายของ หน่วยงานของรัฐดังกล่าวข้างต้น ผวนกับทัศนะเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีในประเด็น เกี่ยวกับความสำคัญ ลักษณะหรือคุณลักษณะ แนวทางพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของ นักเรียนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเหล่านั้น มาใช้เป็น แนวทางในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ด้วยกระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) จะเป็นประโยชน์ที่จะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Changes in Expected Results) และการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากพื้นที่ที่ทำการวิจัย โดยมีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก โรงเรียนสารคุณวิทยา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 มีการจัดการสอนตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาปลาย โดยแบ่งออกเป็น 3 แผนก แผนกสามัญศึกษา แผนกบาลีและแผนกนักธรรม มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 50 รูป โดยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมีสภาพที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนการสอนสภาพแวดล้อมที่เน้นตามสภาพจริงในปัจจุบัน ซึ่งจากผลการประเมินตนเอง (SAR) ของโรงเรียนสารคุณวิทยา ปีการศึกษา 2563 มีผลการประเมินมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการอยู่ในระดับดีเลิศ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับดีมาก และการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาภาพรวมมีระดับคุณภาพดี และได้มีประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะควรพัฒนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในงานวิจัยนี้ คือ ควรจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น ให้ผู้เรียนรู้จักประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน เพื่อเสริมสร้างให้กับนักเรียนได้กล้าแสดงออก การทำงานร่วมกัน และฝึกฝนทักษะการสื่อสาร (โรงเรียนสารคุณวิทยา, 2563)

ประการที่สอง ผู้วิจัยเชื่อว่าระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ที่จะนำมาใช้ในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยานี้ จะเป็นเครื่องมือที่จะให้การพัฒนาเป็นไปอย่างได้ผล เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ คือ เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) เป็นการวิจัยที่ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากผู้เรียน (On Them) เป็นการวิจัยโดยผู้เรียนและเพื่อผู้เรียน (By Them and for Them) จากกระบวนการของวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น โดยการวิจัยมีคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าวในหัวข้อถัดไป

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) เกิดการเรียนรู้อะไรบ้างจากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัว

ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้อะไรบ้างที่รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสารคณวิทยา

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคณวิทยา ด้วยกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยคาดหวังผลจากการพัฒนา 3 ประการ ดังนี้ (1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) (2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา ในลักษณะเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการทำงาน ถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำจากสิ่งที่ได้ทำหรือไม่ได้ทำในงานวิจัยนี้ ไม่หมายถึงความรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะ “รู้” จากการที่ได้รับการฝึกอบรมหรือจากการศึกษาเอกสารหรือตำรา และ (3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสารคณวิทยา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.4.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะเป็นการดำเนินงานของวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่ไม่มีสิ้นสุดของการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล แต่เนื่องจากในการวิจัยนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาตามหลักสูตร ผู้วิจัยได้กำหนดวงจรในการดำเนินงาน 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา ภายในปีการศึกษา 2565

1.4.2 สถานที่ที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้คือ โรงเรียนสารคณวิทยา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีการจัดการสอนตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาปลาย โดยแบ่งออกเป็น 3 แผนก แผนกสามัญศึกษา แผนกบาลีและแผนกนักธรรม มีผู้ร่วมวิจัย (Participants) ประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 20 รูป/คน และมีนักเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลจากการพัฒนา จำนวน 50 รูป

1.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยเรื่อง “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” นี้เป็นการวิจัยในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ที่มีแนวคิดอิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์

ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติในการวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่มีสิ้นสุด

การวิจัยนี้ได้คำนึงถึงการเป็นวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดังนี้ **1) ในเชิงวิชาการ** มีหลายประการ แต่ขอนำมากกล่าวถึงสำคัญ ดังนี้ **(1) งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับประเด็นที่เป็นการศึกษาศตวรรษที่ 21** ซึ่งมีความสำคัญเพราะเป็นการให้การศึกษาที่ส่งผลสุดท้ายให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการประสบความสำเร็จในโลกใหม่ (Driscoll, 2022) **(2) งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา** ที่นักวิชาการให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ส่วนกลางถึงระดับสถานศึกษา แต่การบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา (คือ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือชื่อเรียกอื่น ๆ) มีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัสดุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Kashyap, n.d.) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจให้โรงเรียนที่เป็นหน่วยหลักในการจัดการศึกษา (Edge, 2000) **(3) งานวิจัยนี้ใช้หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** ซึ่งเป็นหลักการสำคัญสำหรับการบริหารใด ๆ รวมทั้งการบริหารการศึกษา เพราะเป็นหลักการที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นธรรมชาติ และยั่งยืน บุคคลเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ส่งผลให้เกิดความนับถือตนเองและความมั่นใจในตนเองที่เพิ่มขึ้น (Bated, 2019) **(4) งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับ “ความเชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่”** โดยบูรณาการความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยเข้ากับความรู้ที่มีอยู่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จากผลการศึกษาวรรณกรรมของผู้วิจัย และงานวิจัยนี้ “มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ” ทั้งสองกรณีสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ซึ่งมีการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษากันอย่างกว้างขวาง เพราะการบริหารจัดการความรู้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ คำนคว้า แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ยอมรับฟังความคิดเห็น และถ่ายทอดความรู้กันซึ่งกันและกัน เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และต่อยอดความรู้เดิม จนสร้างเป็นชิ้นงาน ผลงานสิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาเป็นบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ในองค์กรมีการจัดระเบียบรวบรวมอย่างเป็นระบบพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที และองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็ง พร้อมสู้การแข่งขันและปรับตัวเพื่อความอยู่รอด อยู่เสมอ (Fusion Solution, n.d.) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้กลยุทธ์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ควบคุมการเปลี่ยนแปลง และช่วยเหลือผู้คนในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Lawton &

Pratt, n.d.) และ 2) **ในเชิงวิชาชีพ** การวิจัยนี้คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่คุรุสภากำหนดตามมาตรฐานด้านความรู้ ในกรณีสามารถพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา สามารถนำกระบวนการทางการวิจัย การวัดและประเมินผล ไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และสามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา และตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในกรณีปฏิบัติโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง และสร้างโอกาสการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (The Teachers Council of Thailand, n.d.)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องและตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.6.1 การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การใช้กระบวนการซึ่งเป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่ (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับการปฏิบัติเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบนที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) หากเปรียบเทียบกับ การวิจัยประเภทอื่น ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขา และเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วยจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

1.6.2 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จในการทำวิจัย หมายถึง คำสอนในพระพุทธศาสนาที่ผู้วิจัยนำมาเป็นข้อคิดเตือนใจตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่

จุดเริ่มต้นของการวิจัยจนถึงสิ้นสุดการวิจัย โดยเชื่อว่าการนำหลักธรรมที่มาใช้จะช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อตอบสนองต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยที่กำหนดไว้ว่า “ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา” (Academic Excellence based on Buddhism) มี 5 หลักธรรม ดังนี้ คือ (1) ขรวาธรรม 4 (2) อิทธิบาท 4 (3) สังคหัตถ์ 4 (4) พรหมวิหาร 4 และ (5) กัลยาณมิตรธรรม 7

1.6.3 ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) มีทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น มีทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) ในการแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ สามารถคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) และมีทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนา 5 ประเด็น คือ มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) และทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) โดยแต่ละประเด็น มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1.6.4 มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ดังนี้ เช่น มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา มีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ มีทัศนคติเชิงบวก

1.6.5 การเป็นต้นแบบ (Modeling) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นต้นแบบ ดังนี้ เช่น เชื่อในความสามารถของตัวเอง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แปลงความคิดสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม และมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้

1.6.6 ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะการสื่อสาร ดังนี้ เช่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น สามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้ พูดคุยกับผู้คนและเป็นผู้ฟังที่ดี ประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา ใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ และเปิดเผยความรู้สึกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย

1.6.7 ทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะความร่วมมือ ดังนี้ เช่น มุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ ยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ มีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วม แบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ และมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ

1.6.8 ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะเชิงนวัตกรรม ดังนี้ เช่น เสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง ใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด มีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร ก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน และค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 การวิจัยนี้ส่งเสริมต่อแนวคิดการเป็นแผนงานวิจัยและชุดโครงการวิจัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน มีนโยบายส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภายใต้ร่มหรือกรอบของแผนงาน “การศึกษาศตวรรษที่ 21 (21st Century Education)” โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของการจัดทำแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยมาใช้ในการภายในของหลักสูตร โดยเชื่อว่า “การส่งเสริมให้ทำงานวิจัยเป็นแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัย จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาการหรือต่อการนำไปปฏิบัติที่ดีกว่าการทำงานวิจัยในลักษณะเป็นโครงการเดี่ยว” ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังกล่าวของ โยธิน แสงวดี (ม.ป.ป.) อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ว่าชุดโครงการวิจัยเป็นการกลุ่มรวมของโครงการวิจัยย่อยที่ค้นหาองค์ความรู้ในสิ่งที่เอื้อต่อกันและกันสามารถนำไปใช้ในการผลักดันให้เกิดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้ เป็นชุดความรู้รวมทั้งหมดที่เมื่อบูรณาการกันแล้วจะสามารถได้ความรู้เป็นองค์รวม (Holistic) ที่นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคิดและประดิษฐ์ตามเป้าหมาย เพราะหากทำโครงการเดี่ยว โครงการเดี่ยวอาจได้แต่ความรู้โดด ๆ นำไปพัฒนาหรือประดิษฐ์ไม่ได้ เพราะขาดองค์ความรู้บางอย่างบางตอนที่ไม่ทราบเพราะไม่ได้ตรวจสอบหรือทำวิจัย ดังนั้น งานวิจัยเรื่อง “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ซึ่งประเด็นสำคัญของงานวิจัยนี้คือ “ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” เป็นทักษะหนึ่งของการศึกษาศตวรรษที่ 21 ที่มีนักศึกษาคนอื่น ๆ ในหลักสูตรได้ทำกันในลักษณะ 1 นักศึกษาต่อ 1 ทักษะศตวรรษที่ 21 หรือต่อ 1 ประเด็นการศึกษาศตวรรษที่ 21

1.7.2 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ส่งเสริมต่อแนวคิดของแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังทัศนะของ โยธิน แสงวดี (ม.ป.ป.) ที่กล่าวถึงปัญหาวิจัย (Research Problems) ของแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยว่ามีเป้าหมายสูงสุดเพื่อแก้ไขปัญหาวิจัยให้ได้ ขาดชุดความรู้อะไรบ้าง ต้องมีชุดความรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหาได้ การทำวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบเพื่อให้ได้ชุดความรู้ (Knowledge) และวิธีการ (Methods) เพื่อนำไปแก้ปัญหา เพื่อนำความรู้และข้อมูลขึ้นนโยบาย (Policy Implication) เพื่อพัฒนา สร้าง ประดิษฐ์ (Research For Development) เพื่อพัฒนา ปรับปรุงของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น (Research and Development) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ที่คาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติในการวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่มีสิ้นสุด

1.7.3 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operational Research) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2563) ที่กล่าวถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operational Research) ว่าทำอย่างไรถึงจะดำเนินงาน (Operations) ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพที่สุด เป็นการประยุกต์ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่ดีขึ้นในสถานการณ์หรือพื้นที่ที่แตกต่าง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาและประยุกต์ (Development) ที่กล่าวว่า เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ และมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการนำเอาความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยขั้นพื้นฐานมาประยุกต์อีกต่อหนึ่ง หรือหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้รับระบุไว้แน่ชัดล่วงหน้า เพื่อสร้างวัสดุ ผลิตภัณฑ์และเครื่องมือใหม่ เพื่อติดตั้งกระบวนการ ระบบและบริการใหม่ หรือเพื่อการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดีขึ้น

1.7.4 การวิจัยนี้ทำให้เกิดการขยายผลงานวิจัย (Implementation) ตามทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2563) ที่กล่าวถึงการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ ให้สามารถประยุกต์กับงานหรือขยายผลได้อย่างเหมาะสม เพราะงานวิจัยนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้จากการปฏิบัติ ในลักษณะที่เป็นทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ไม่ใช่ทฤษฎีที่มาจากเอกสารตำรา แต่เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ กับการปฏิบัติจริง กับความรู้สึกนึกคิดของคนในที่ทำงาน และครอบคลุมถึงข้อเท็จจริงที่สลับซับซ้อน ซึ่งสามารถนำไปอ้างอิง (Generalizable) ได้ระดับหนึ่ง เป็นทฤษฎีในระดับกลาง (Middle Range Theory) แม้จะไม่เทียบเท่ากับทฤษฎีใหญ่ (Grand Theory) อื่น ๆ เช่น ทฤษฎีในกลุ่ม Behaviorism หรือทฤษฎีในกลุ่ม Gestalt Theories เป็นต้น (Schwandt, 2001; Strauss, 1987; and Willis, 2007) และตามทัศนะของ Coghlan and Brannick (2007) และ James, Milenkiewicz and Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแม้มีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้”

1.7.5 การวิจัยนี้ก่อประโยชน์กับการวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดังนี้ 1) ในเชิงวิชาการ คือ ให้ความสำคัญกับประเด็นที่เป็นการศึกษาศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา และใช้หลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปพัฒนาผู้เรียน” 2) ในเชิงวิชาชีพ คำนี้ถึงมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่คุรุสภากำหนดตามมาตรฐานด้านความรู้และตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังมีรายละเอียดกล่าวไว้ในหัวข้อ 1.5 ของบทที่ 1 นี้

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเป็นการศึกษาเอกสารเพื่อวิเคราะห์หลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน (Teachers with Participation to Enhance Students' Leadership Skills) ซึ่งผู้วิจัยได้เรียงลำดับการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย
- 2.2 แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัย
- 2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ
- 2.4 บริบทของโรงเรียนสารคุณวิทยา-พื้นที่ในการวิจัย
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

ตามที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้กำหนดปรัชญาของมหาวิทยาลัยไว้ว่า “*ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา*” (Academic Excellence based on Buddhism) และเนื่องจากในงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์และการตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้อย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำงานวิจัยร่วมกันของผู้วิจัยกับผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีหลักธรรมที่เป็นข้อคิดเตือนใจตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย โดยเชื่อว่าการนำหลักธรรมที่จะกล่าวถึงมาใช้จะช่วยตอบสนองต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้น และช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ จึงขอนำหลักธรรมที่จะเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1.1 ฆราวาสธรรม 4

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2539) ได้กล่าวถึงหลักฆราวาสธรรม 4 ว่าหลักธรรมของผู้ครองเรือนกำหนดเรียกในภาษาพระว่า ฆราวาสธรรม แปลว่า ธรรมของฆราวาสคือผู้ครองเรือนหรือหลักธรรมสำหรับการอยู่ครองเรือนหมายถึง หลักธรรมสำหรับการครองชีวิตที่ดีของฆราวาส หรือเรียกว่าคฤหัสถ์คือผู้ครองเรือนนั้นจะเป็นคนมีฐานะมั่นคงมีครอบครัวเป็นปึกแผ่น เป็นฝั่งเป็นฝา มั่นคง มีความสุขตามวิสัยของชาวบ้านทั่วไปจะต้องรู้จักปรับปรุงตัวเองให้ก้าวหน้า รู้จักปลุกฝังกุศลธรรม ให้เกิดขึ้นในใจยึดถือปฏิบัติตาม หลักฆราวาสธรรม 4 ประการคือ สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ แต่ละประการมีความหมายในแนวปฏิบัติดังนี้ 1) สัจจะ สัตย์ซื่อต่อกัน หมายถึง การดำรงมั่นในสัจจะ การมีความจริงใจความซื่อตรงซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริง ทำจริง โดยจะทำอะไรก็ให้เป็นที่ยึดถือไว้วางใจกันกล่าวในเชิงปฏิบัติได้แก่ ความซื่อตรงต่อเพื่อนชีวิตต่อคู่ชีวิตของตน ผู้ครองเรือนที่ดีต้องมีความ

รับผิดชอบต่อคู่ครองของตัวเองมีความจริงต่อคู่ครอง ไม่ประพฤติตนเป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก หรือประพฤตินอกใจคู่ครอง 2) ทมะ หมายถึง การรู้จักฝึกฝนตนเองบังคับควบคุมตนเองได้ หรือการข่มใจฝึกนิสัยปรับตัวรู้จักควบคุมจิตใจฝึกหัดตัดนิสัยแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญาโดยผู้ครองเรือนที่ดีต้องหัดข่มใจ ข่มอารมณ์ของตนได้สามารถระงับยับยั้งใจตัวเองได้ในทุกกรณี ไม่เจ้าอารมณ์ ไร้เหตุผล ไม่โกรธง่ายในเมื่ออีกฝ่ายหนึ่งทำหรือหาวิธีปรับปรุงตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ในด้านความประพฤติด้านการทำมาหากิน เป็นต้น 3) ขันติ อุตุน หมายถึง ความอดทนมุ่งหน้าประกอบหน้าที่การทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหวย่อท้อต่ออุปสรรคแห่งชีวิต โดยผู้ครองเรือนที่ดีต้องอดทนได้เสมอเมื่อเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ ต้องมีใจเข้มแข็งหนักแน่น ไม่ย่อถอย อดทนต่อความลำบากตรากตรำในการทำงานในการประกอบอาชีพ อดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วยไม่ใจเสาะเกินไป ไม่แสดงอาการอ่อนแอออกมาเป็นต้น ความอดทนได้นี้เป็นเหตุให้เป็นคนกล้าทำงานและกล้าเสี่ยง ไม่หลบเลี่ยงงานหรือไม่เป็นคนเกียจคร้านเพราะเป็นผู้อดทนเสมอเท่านั้น จึงมักได้รับความสำเร็จในทุก ๆ เรื่อง 4) จาคะ รู้จักเสียสละ หมายถึง การมีน้ำใจไม่หวงแหนของกินของใช้ต่าง ๆ แม้กับคู่ครองของตน ผู้ครองเรือนที่ดีจะต้องเป็นคนใจกว้าง มีความโอบอ้อมอารี วิชาเพราะต่อคู่ครอง ต่อเพื่อนตลอดไปถึงญาติ ๆ ของคู่ครองเสมอหน้ากันเหมือนปฏิบัติต่อตนเอง ต่อเพื่อน และต่อญาติของตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสามารถเสียสละความสุขสบาย และประโยชน์ส่วนตนเพื่อคู่ครองหรือคนในครอบครัวได้ เช่น อดหลับอดนอนพยาบาลกันในยามเจ็บไข้ได้ป่วยเป็นต้น หรือความมีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูล พร้อมทั้งจะรับฟังความทุกข์ความคิดเห็นและความต้องการของคู่ครองไม่คับแคบเห็นแก่ตน หรือเอาแต่ใจตัวเอง กล่าวสรุปได้ว่า ฆราวาสธรรมทั้ง 4 ประการนี้สรุปให้จำง่ายว่าจริงใจ ฝึกฝน ทนได้ ให้ปัน เป็นหลักธรรมโดยตรงของฆราวาสธรรมผู้อยู่ครองเรือน โดยเป็นหลักธรรมที่จำเป็นในการครองชีวิตคู่อยู่ร่วมกันและเป็นหลักธรรมช่วยควบคุมให้บุคคลในตระกูลมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ทำให้ชีวิตคู่ของผู้ครองเรือนมีความสงบสุขร่มรื่นตามสมควรแก่ฆราวาส ผู้ครองเรือนจึงจำเป็นตระหนักอยู่เสมอและจำต้องสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในจิตใจตนเป็นประจำ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักฆราวาสธรรม 4 ดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จดังนี้ 1) สัจจะ การมีความซื่อตรงซื่อสัตย์ ทำจริง โดยจะทำให้งานวิจัยเป็นที่เชื่อถือ 2) ทมะ การรู้จักฝึกฝนตนเอง แก้ไขข้อบกพร่อง และหาวิธีปรับปรุงงานวิจัยให้ดียิ่งขึ้น 3) ขันติ ความอดทน ขยันหมั่นเพียร เผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการทำวิจัย 4) จาคะ การเสียสละ การมีน้ำใจต่อผู้ร่วมวิจัยและผู้ร่วมงาน รวมทั้งมีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูล พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ดังนั้น การนำหลักฆราวาสธรรม 4 ดังกล่าวมานี้เป็นหลักธรรมในการทำงานด้วยหลักความซื่อตรงซื่อสัตย์ ฝึกฝนตนเอง ความอดทน ขยันหมั่นเพียร และการเสียสละเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ จะส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

2.1.2 อิทธิบาท 4

พุทธทาสภิกขุ (2500) กล่าวถึง อิทธิบาท แปลว่า ฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จ หรือคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ ทางแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งมีองค์ประกอบคือ 1) ฉันทะ (Aspiration) หมายถึง ความรักและความพอใจในสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความพึงพอใจ ด้วยความรักในสิ่งนั้น ทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจไม่เบื่อหน่ายในกิจที่ทำ (การ

เต็มใจ) 2) วิริยะ (Exertion) หมายถึง ความเพียรในการกระทำสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความขยันหมั่นเพียร ด้วยความพยายาม และมีมานะอดสาหัส ไม่ทอดทิ้งสิ่งที่ทำนั้น (การแข็งใจ) 3) จิตตะ (Thoughtfulness) หมายถึง ความเอาใจใส่ ความเอาใจจดจ่อในสิ่งที่ทำ ไม่วางธุระในสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความรู้จักไตร่ตรอง ทำด้วยปัญญา รู้จักพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุด้วยความรอบคอบ (การเข้าถึง) 4) วิมังสา (Investigation) หมายถึง การใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง ตรวจสอบในสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความรู้จักไตร่ตรองทำด้วยปัญญา รู้จักพิจารณาใคร่ครวญ รู้จักวินิจฉัยวิเคราะห์ ตรวจสอบหาสาเหตุด้วยความรอบคอบ (การเข้าใจ)

จากหลักของอิทธิบาท 4 ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คือหนทางสู่ความสำเร็จ หรือคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงนำหลักธรรมมาเป็นแนวทางในการทำงานในครั้งนี้ คือ ฉันทะ รักและพอใจ ในการทำงานของตน เมื่อมีใจรักในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่รักด้วยความพอใจ การทำวิจัยจึงมีความสุข ในขณะที่ทำวิจัยนั้นมีความวิริยะ พากเพียรเอาใจใส่ต่องานที่ตนทำทำด้วยปัญญาความรอบรู้ ใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ รู้จักวินิจฉัยวิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ หาสาเหตุด้วยความรอบคอบการทำงานในครั้งนี้ถึงจะประสบความสำเร็จและมีคุณภาพ

2.1.3 สังคหวัตถุ 4

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2546, หน้า 24-25) ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ได้ให้ความหมายของ สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ประกอบด้วยธรรม 4 ประการดังนี้ 1) ทาน คือ การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน 2) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ การมีวาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะ อ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม 3) อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวาย ช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม 4) สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักของสังคหวัตถุ 4 ดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจ เพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ 1) นำหลักการการทำงานการติดต่องาน โดยใช้คำวาจาสุภาพอ่อนหวาน 2) ในการทำวิจัยต้องเรียนรู้และประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่องาน และเพื่อนร่วมงาน 3) มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอตน เสมอปลาย ไม่ทิ้งงาน 4) การรู้จักให้ แบ่งปันความรู้ และช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ การนำหลักธรรมดังกล่าวนี้มาใช้ตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

2.1.4 พรหมวิหาร 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2558) พรหมวิหาร เป็นธรรมสำหรับผู้ประเสริฐที่ต้องมีไว้เป็นหลักธรรมประจำใจ และกำกับความประพฤติ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ 1) เมตตา หมายถึง ปราบณาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง

กอรไปด้วยอาการเข้มขึ้นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรง เทียงธรรมดุจตราขุไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดีแล้วก็สมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาเป็นแนวทางในการทำงานวิจัย ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงใจต่อเพื่อนสหธรรมิกกรรมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความรัก ความปรารถนาดี จากผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นผลให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ ทุ่มเทการทำงานวิจัยอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานวิจัย วางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงตามความรัก ความเกลียด ความกลัว ความหลง ยึดมั่นในหลักที่ถูกต้อง ซึ่งในการทำงานวิจัยผู้วิจัยจะต้องลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.5 กัลยาณมิตรธรรม 7

พระธรรมปิฎก (2546) ได้กล่าวถึง กัลยาณมิตรธรรม 7 ว่าเป็นองค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ ดังนี้ 1) ปิโย (น่ารัก) ในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนมชวนให้อยากเข้าไปปรึกษา ไต่ถาม 2) ครุ (น่าเคารพ) ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะให้เกิดความรู้สึกรับรองใจ เป็นที่พึ่งใจ และปลอดภัย 3) ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) หรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ 4) วัตตา (เป็นผู้รู้จักพูดจา โดยมีเหตุผลและหลักการ) รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี 5) วจนัทโฆโม (อดทนต่อถ้อยคำ) คือ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อ ไม่นุเนียว 6) คัมภีรญจะ กถัง กัตตา (แถลงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป 7) โน จัญฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอฐาน) คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักของกัลยาณมิตรธรรม 7 ดังกล่าวข้างต้น มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้ ในการปฏิบัติตนต่อท่านอาจารย์หรือเพื่อนร่วมรุ่น ปฏิบัติตนเป็นที่น่ารักกับทุกคนอย่างดีมาโดยตลอด จึงทำให้เวลาพูดคุยด้วยแล้วสบายใจ มีความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเองกับผู้ร่วมวิจัย ปฏิบัติตัวให้สมควรแก่การเคารพนับถือของผู้อื่น และเมื่อพูดคุยแล้วรู้สึกอบอุ่นใจ ปลอดภัย สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัย สามารถอธิบายชี้แนะด้วยหลักการและเหตุผล และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมวิจัยและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ผู้วิจัยนำหลักธรรมนี้มาใช้ตลอดระยะเวลาการทำงานวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

โดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมมาปรับใช้ในการทำงานด้วยหลักความซื่อตรงซื่อสัตย์ ฝึกฝนตนเอง ความอดทน ขยันหมั่นเพียร การเสียสละ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ ทราวจิตราหาสาเหตุด้วยความรอบคอบในการทำงาน และเป็นข้อคิดเตือนใจในการทำวิจัย ในการดำเนินงาน

วิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ โดยมี 5 หลักธรรม คือ 1) ขรราวาสธรรม 4 2) อิทธิบาท 4 3) สังคหัตถ์ 4 4) พรหมวิหาร 4 และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : ระเบียบวิธีที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ทักษะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ก่อนที่จะกล่าวถึงแนวความคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเอาทัศนะของนักวิชาการ 6 รายที่เป็นผลจากการศึกษาของชยานนท์ มณเฑียรจันทร์ (2554, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2561) ที่กล่าวถึงแนวความคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกันมากล่าวถึงก่อน เพื่อทำความเข้าใจว่าหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีผู้นำเสนอไว้หลายทัศนะ โดยทัศนะเหล่านั้นมีเนื้อหาทั้งที่เหมือนกันและไม่เหมือนกัน คือ ทัศนะของ Seymour-Rolls & Hughes (2000) Mills (2007) Quixley (2008) James, Milenkiewicz & Bucknam (2008) Creswell (2008) และ McTaggart (2010) ตามลำดับ ดังนี้

Seymour-Rolls & Hughes (2000) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือวิธีการสืบสวนสอบสวนร่วมกัน (Collective) โดยมีการสะท้อนผลและมองตัวเองเป็นหลัก (Self-Reflective) เป็นการสืบสวนสอบสวนโดยผู้มีส่วนร่วม (Participants) ในสถานการณ์ทางสังคมนั้น ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติทางสังคมของตนเองให้ดีขึ้น ทั้งในแง่ของความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) และในแง่ของความยุติธรรม (Justice) การวิจัยที่ใช้ PAR เป็นหลักจะประกอบด้วย การวิจัยใน 4 ช่วง คือ การสะท้อนผล (Reflection) การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) และ

การสังเกต (Observation) โดยในแต่ละช่วงนั้นจะพัวพันซึ่งกันและกันในลักษณะของเกลียวสว่าน (Spiral) หรือวงจร (Cycle) ทั้งนี้ PAR แตกต่างจากรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) แบบอื่น ๆ อีกด้วย เช่น Technical Action Research และ Practical Action Research ที่ไม่ได้ประกอบไปด้วยหลักการเช่นเดียวกับ PAR โดยหลักการเหล่านี้ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือกัน (Collaborative) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ความรู้ (Knowledge) และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) จากทัศนะดังกล่าว เห็นได้ว่าวิธีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนแรกจะแตกต่างไปจากแนวคิดของ PAR โดยทั่วไป คือ แทนที่จะเริ่มต้นจากการวางแผน (Planning) แต่กลับเริ่มต้นที่การสะท้อนผล (Reflection) ก่อน เพราะเห็นว่ากลุ่มที่จะเลือกการทำวิจัยแบบ PAR นั้น จะต้องร่วมกันนิยามหัวข้อที่เป็นสิ่งกังวลใจ (Concern) หรือคิดว่าเป็นปัญหาโดยผ่านการสนทนา (Discussion) และการสะท้อนผล (Reflection) ร่วมกันในกลุ่มเสียก่อน โดยการร่วมกันพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และยอมรับว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหา หรือสิ่งที่กังวลใจร่วมกัน แล้วจึงลงมือดำเนินการตามขั้นตอนของ PAR ต่อไป

Mills (2007) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือ วิธีการสืบสวนสอบสวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) ซึ่งกระทำโดยครุณักวิจัย (Teacher Researcher) ผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ที่ปรึกษาของโรงเรียน (School Counselors) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่กระทำโดยครูนั้น เป็นการกระทำที่เกิดจากตัวครูเอง โดยปราศจากการควบคุมหรือบังคับจากบุคคลอื่น ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) วินิจฉัยประเด็นที่ต้องการเน้น (Identify an Area of Focus) 2) รวบรวมข้อมูล (Collect Data) 3) วิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้ออกมา (Analyze and Interpret Data) และ 4) ดำเนินการพัฒนาและวางแผนปฏิบัติ (Develop and Action Plan) ทั้งนี้ ทฤษฎีพื้นฐานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามทัศนะของ Mills แบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีหลักคือ 1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์ (Critical Action Research) และ 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบปฏิบัติ (Practical Action Research) โดยที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการเชิงวิพากษ์หรือที่รู้จักกันดีในอีกชื่อหนึ่งว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบร่วมมือ (Emancipatory/Participatory Action Research) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎี Critical Theory ซึ่งมีประเด็นหลัก (Key Concepts) ในการพิจารณา 4 ประการ คือ 1) จะต้องเป็นแบบมีส่วนร่วม (Participatory) และเป็นประชาธิปไตย (Democratic) 2) จะต้องตอบสนองต่อสังคมและเกิดขึ้นภายในบริบทของสังคม 3) ช่วยให้ผู้ (นักวิจัย) สามารถที่จะตรวจสอบแนวทางต่าง ๆ ซึ่งแต่ก่อนเคยมองว่าเป็นเรื่องปกติให้สามารถตรวจสอบได้ด้วยรูปแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่งเพื่อที่จะปรับปรุงการกระทำอย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น และ 4) ความรู้ที่ได้จากกระบวนการวิจัยแบบนี้จะช่วยปลดปล่อย (Liberate) นักศึกษา ครู และผู้บริหาร รวมทั้งจะช่วยสร้างเสริมการเรียนรู้ การสอน และการกำหนดนโยบายอีกด้วย

Quixley (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยพื้นฐานแล้ว ก็คือ การวิจัยแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Research) ซึ่งผลจากการค้นพบและข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติไม่สามารที่จะใช้บังคับเพื่อให้คนอื่นนำไปปฏิบัติได้ทันที ซึ่งก็หมายความว่าผลที่ออกมานั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ถูกวิจัยทุกคนก่อนที่จะมีการนำไปใช้ปฏิบัติ เพราะฉะนั้นผู้ถูกวิจัยจะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัยในทุกตารางนี้ และจะต้องมี

มุมมองว่าการวิจัยในครั้งนี้คืองานวิจัยของเขา เพื่อผลประโยชน์ของพวกเขา และเป็นสิ่งที่พวกเขาสามารถที่จะมีผลกับสิ่งนั้นได้ (By Them, for Them and of Them) รวมทั้งสามารถที่จะปรับปรุงงานวิจัยของพวกเขาให้ดีขึ้นได้อีกด้วย ซึ่งหลักการที่สำคัญของ PAR คือ 1) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนผลและหาวิธีการที่จะปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นโดยเชื่อมโยงการสะท้อนผลและการปฏิบัติอย่างเข้มแข็งแล้วผนวกกันให้แน่นขึ้นในลักษณะที่เป็นเอกสารและเกิดขึ้นในเวทีสาธารณะ 2) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยคำถาม ตอบคำถาม และตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้น 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคำถามของตัวเอง 4) เกิดการทำงานในลักษณะของการร่วมมือซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้น้อยลงกว่าเดิม และจะทำให้เกิดการแบ่งปันอำนาจกันระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 5) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรับผิดชอบในการวิเคราะห์อย่างวิพากษ์ การประเมิน และการบริหารจัดการของตัวเอง 6) สนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดเผย โดยการทดสอบแนวคิดด้านการกระทำ (ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานก็เป็นได้) และ 7) มีความต่อเนื่องจนสามารถทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบคำถามหรือปัญหาที่ใหญ่กว่าเดิมได้ ในปฏิบัติการวิจัย Quixley ให้ข้อสังเกตว่า ในระหว่างวงจรของ PAR แต่ละขั้นตอน จะต้องมีการมองย้อนไปข้างหลัง (Look Back) และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปข้างหน้า (Look Forward) ด้วยเสมอ เพราะในแต่ละขั้นตอนของ PAR จะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันไปตลอด เช่น ในขั้นตอนการวางแผน (Planning) ก็ต้องย้อนไปดูขั้นสะท้อนผล (Reflecting) ว่าได้ข้อสรุปอะไรมาบ้างจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ผ่านมา เพื่อที่จะนำเอาข้อสรุปที่ได้จากการสะท้อนผลนั้นมาใช้ประกอบการวางแผนให้ตรงประเด็น และก็ต้องมองไปที่ขั้นปฏิบัติด้วยว่าเมื่อมีการวางแผนตามข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนผลแล้ว จะนำสิ่งที่ได้จากการวางแผนไปปฏิบัติได้อย่างไรจึงจะไม่หลงประเด็นตามแผนที่ได้วางไว้เป็นต้น

James, Milenkiewicz & Bucknam (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคคล และการพัฒนาวิชาชีพโดยที่ PAR นั้นจะเป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้ถ้าผู้ที่นำไปใช้ เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคนในชุมชน ได้ให้ความสนใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันโดยผลลัพธ์ที่ได้จาก PAR ต่อให้นักศึกษามีดังนี้คือ 1) ผู้ที่นำ PAR ไปปฏิบัติสามารถที่จะคาดหวังว่าจะพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของตนได้โดยใช้การสะท้อนผลเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection) 2) PAR จะส่งเสริมการให้เกิดความมั่นใจในประเด็นที่กำลังศึกษาอยู่ซึ่งจะมีผลในระยะยาวที่คาดการณ์ได้ว่าจะมีผลดีต่อความพยายามในการปฏิรูปโรงเรียนซึ่งหมายความว่า การกระทำในลักษณะของวงจรซ้ำแล้วซ้ำเล่าจะเกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นในที่สุด 3) การศึกษาโดยใช้หลักการของ PAR จะช่วยพัฒนาความชำนาญของคนในระดับท้องถิ่น และ 4) หลักการของ PAR จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจเพิ่มขึ้นและมีพลังในการทำงานมากยิ่งขึ้นตั้งแต่ขั้นแรกของการเริ่มต้นโครงการ ตามกระบวนการของ PAR ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ (1) การวินิจฉัย (Diagnose) เป็นการวินิจฉัยหาองค์ประกอบหรือสาเหตุของปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพเป็นอยู่เดิม (2) การลงมือปฏิบัติ (Act) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับสภาพความเป็นอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและยกระดับสภาพความเป็นอยู่และปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (3) การวัดผล (Measure) เป็น

ขั้นตอนการวัดผลลัพธ์ของการกระทำและพยายามที่จะทำงานเพื่อที่จะให้ผลลัพธ์นั้นเป็นผลดีต่อผู้เรียน (4) การสะท้อนผล (Reflection) เป็นขั้นตอนการสะท้อนผลของกระบวนการดำเนินงานและการระดมสมองเกี่ยวกับสถานการณ์และขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) คนอื่น ๆ

Creswell (2008) ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบการปฏิบัติได้มากที่สุดและดีที่สุด โดยที่นักวิจัยที่ปฏิบัติจะทำการค้นคว้า (Explore) เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนาวิธีการแก้ปัญหา (Solution) ของปัญหาแต่ละอย่างนั้นให้ได้ โดยที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นจะมีความคล้ายคลึงกันกับวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) นั้นเพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะอาศัยการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงปริมาณ หรือใช้วิธีการเชิงคุณภาพ หรืออาจใช้วิธีการทั้งสองวิธีรวมเข้าด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะมีความแตกต่างออกไปจากวิธีการวิจัยแบบผสมเพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเกิดขึ้นในประเด็นการปฏิบัติ (Practical Issue) ที่เป็นบริบทเฉพาะ (Specific) เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาในประเด็นนั้น ๆ ดังนั้นการออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) ซึ่งถูกกระทำโดยครูหรือบุคคลอื่น ๆ ในวงการศึกษาเพื่อที่จะทำการรวบรวมข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาวิถีทางของการทำงานภายในบริบททางการศึกษาซึ่งเป็นบริบทเฉพาะตัว รวมทั้งเพื่อที่จะพัฒนาแนวทางการสอนของครูและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนนอกจากนี้ Creswell ยังกล่าวว่าพัฒนาการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เห็นได้ชัดเจนจะมีอยู่ 3 ช่วง (Stage) ด้วยกันคือ ช่วงแรกจะเป็นการวินิจฉัยกระบวนการเพื่อที่จะเผชิญหน้ากับประเด็นทางสังคมในบางประเด็น ช่วงที่สองจะเป็นการย้อนมองการปฏิบัติของตนเอง และมีความจำเป็นที่จะให้ผู้ปฏิบัติ เช่น ครู ได้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อที่จะให้เขาได้แก้ปัญหาของตนเอง และช่วงที่สามเป็นการนำเสนอแนวทางของวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้กลุ่มต่าง ๆ เกิดความรับผิดชอบในการปลดปล่อยตนเอง (Own Emancipatory) และเปลี่ยนแปลงตนเอง (Own Change) ทั้งนี้ Creswell จะใช้คำว่าวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อที่จะยกย่องและยอมรับในลักษณะที่เป็นธรรมชาติของการมีส่วนร่วม (Collaborative Nature) ในการสืบสวนสอบสวน (Inquiry) ตามแนวทางนี้

Creswell ได้สรุปประเด็นหลักในเรื่องของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีความโดดเด่นไว้ 6 ประการคือ (1) เป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) ซึ่งนักวิจัยมีเจตนาที่จะค้นหาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับคนอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำความเข้าใจว่าความสัมพันธ์กันในสังคมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรและสามารถที่จะมีผลกระทบต่อคนแต่ละคนในสังคมนั้นได้อย่างไร (2) เป็นการสืบสวนสอบสวนที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participatory) หมายความว่าแต่ละคนจะเกิดความเข้าใจในสิ่งที่ตนทำแล้วเสนอความรู้และความคิดเห็นไปสู่บุคคลอื่นรวมทั้งผลักดันให้เกิดการกระทำร่วมกัน (3) เป็นการวิจัยที่ใช้หลักของการปฏิบัติ (Practical) และใช้ความร่วมมือ (Collaborative) เพราะการวิจัยจะมีความสมบูรณ์ต้องเกิดจากการกระทำของผู้ที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติเพื่อขยายผลไปสู่ชุมชนหรือสร้างความรู้ให้กับองค์กรทางสังคมเพื่อลดความไม่สมเหตุสมผล ความล้มเหลวและความไม่ยุติธรรมในการปฏิบัติหรือจากปฏิสัมพันธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ (4) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปลดปล่อย (Emancipatory) นั่นคือในการดำเนินงานจะไม่มีการบีบ

บังคับโดยที่ทุกคนจะมีอิสระจากกฎเกณฑ์ที่ไม่มีเหตุผลและโครงสร้างที่ไม่ยุติธรรมซึ่งเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาตนเอง (5) เป้าหมายอีกอย่างหนึ่งของ PAR คือเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถที่จะปลดปล่อยตนเองออกจากสภาพการที่ถูกบีบบังคับที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสื่อ (Media) ภาษา (Language) กระบวนการทำงาน (Work Procedures) และในความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจที่มีอยู่ในบริบทของการศึกษา (6) เป็นเรื่องของการทบทวนตนเอง (Recursive/Reflective/Dialectical) และจะเน้นที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติที่นั่นเพราะลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะสามารถเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันได้อีกโดยการพิจารณาผลที่สะท้อนกลับและเหตุผลที่เหมาะสมเพราะเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

McTaggart (2010) เป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงท่านหนึ่งที่ได้เสนอสิ่งที่เรียกว่าความเชื่อ 16 ประการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (16 Tenets of Participatory Action Research) ที่นักวิจัยควรต้องคำนึงถึงดังนี้คือ 1) เป็นวิธีการในการพัฒนาการปฏิบัติของสังคมโดยการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของสังคมนั้น ๆ 2) เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Authentic Participation) 3) เป็นความร่วมมือกัน (Collaborative) 4) ทำให้เกิดชุมชนที่สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ (Self-Critical Communities) 5) เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Systematic Learning Process) 6) ทำให้คนมีส่วนร่วมในการที่จะคิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับการกระทำของพวกเขาเอง 7) ต้องการให้คนได้ทดสอบการปฏิบัติ (Practices) ทดสอบแนวคิด (Ideas) และข้อสมมติฐาน (Assumptions) ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือชุมชนของเขา 8) เกี่ยวข้องกับการจดบันทึกข้อมูล (Keeping Records) 9) ต้องการให้ผู้มีส่วนร่วม (Participants) พยายามมองประสบการณ์ของตนเองอย่างเป็นรูปธรรม (Objectify) 10) เป็นกระบวนการทางการเมืองอย่างหนึ่ง (Political Process) 11) ประกอบการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (Critical Analysis) 12) เริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ (Starts Small) 13) เริ่มต้นจากวงจรเล็ก ๆ (small cycles) 14) เริ่มต้นจากการรวมกลุ่มเล็ก ๆ (small groups) หลาย ๆ กลุ่มที่มีปัญหาหรือความต้องการร่วมกัน 15) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมได้ร่วมกันสร้างฐานข้อมูลขึ้นมา (Build Record) และ 16) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม (Participant) สามารถที่จะแสดงความถูกต้องของการกระทำ (Demonstrate Evidence) ของพวกเขาอย่างเป็นเหตุเป็นผล

McTaggart ให้ทัศนะว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความครอบคลุมถึงแนวทางที่หลากหลายของวิธีการในการสืบสวนสอบสวน แต่ในทุก ๆ แนวทางจะมีประเด็นหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือจะเป็นแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติทางสังคม ซึ่งถ้าเรามองในภาพรวมเกี่ยวกับแนวทางของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแล้ว เราอาจจะเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งกว่าเดิมว่าผลลัพธ์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมแบบวิพากษ์ ประกอบด้วย 4 ประการคือ (1) เสนอแนวทาง (Provide a Way) ในการศึกษาเกี่ยวกับการสืบสวนสอบสวนทางสังคมอย่างหลากหลาย (2) แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เราสามารถจะปฏิบัติได้โดยการใช้แนวคิดที่มาจากทฤษฎีเชิงวิพากษ์ (3) แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นอาจจะถูกมองว่าเป็นแนวทางปฏิบัติทางสังคมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมได้ (4) ใช้ตัวอย่างจากกรณีศึกษาใหม่ ๆ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อที่จะยกตัวอย่างว่าจะนำแนวคิดของสภาพแวดล้อมสาธารณะมาใช้ในการตรวจสอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการในทางปฏิบัติได้อย่างไร และเพื่อที่จะทำให้เราเข้าใจได้ว่าการปฏิบัติที่นั่นจะทำการอย่างไรจึงจะทำให้เรารู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติที่นั่นจะเกิดขึ้นอีกจากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่เป็น

วงจรของการวางแผน (Planning) การลงมือปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) และมีการเริ่มต้นวางแผนใหม่ในลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่อง (Successive Cycle) ของการปรับปรุง โดยการใช้แนวทางที่เป็นระเบียบเพื่อที่จะทำให้พวกเขามีความสอดคล้อง (Coherent) มีความยุติธรรม (Just) มีเหตุมีผล (Rational) มีความรอบรู้ (Informed) มีความพึงพอใจ (Satisfying) และมีความยั่งยืน (Sustainable) เพิ่มมากขึ้น

2.2.2 แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ในการวิจัย

ดังกล่าวข้างต้นว่าหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) มีนักวิชาการได้นำเสนอเนื้อหาไว้หลายทัศนะ มีทั้งที่เหมือนกันและไม่เหมือนกัน ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดใช้หลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติตามที่วีโรจน์ สารรัตน์ (2561) ได้เขียนไว้ ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีหลายทัศนะนั้น ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาตามต้นฉบับที่ปรากฏในหนังสือ “การวิจัยทางการบริหารการศึกษา : แนวคิดและแนวปฏิบัติ” โดยได้รับอนุญาตจากผู้เขียนแล้ว

วีโรจน์ สารรัตน์ (2561) ได้กล่าวถึงการวิจัยในปัจจุบันว่าจำแนกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณอิงกับปรัชญาปฏิฐานนิยมหรือประจักษ์นิยม (Positivism/Empiricism) เน้นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปร 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ อิงกับปรัชญากำหนดนิยมหรือปรากฏการณ์นิยม (Constructivism/ Phenomenologicalism) เน้นการศึกษาเชิงพรรณนาเพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่และความหมายของสิ่งนั้น 3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่ นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในทางบวกการมีอำนาจในการตัดสินใจถึงสิ่งที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงและไม่เปลี่ยนแปลงการเชื่อมโยงความรู้ที่มีอยู่ก่อนกับสารสนเทศที่ได้รับใหม่การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ การตั้งคำถามและการแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบตลอดจนใช้วิธีการพรรณนาถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และทำความเข้าใจผลการใช้ตัวสอดแทรกทางการศึกษา

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มีการพัฒนาขึ้นครั้งแรกในปี 1952 โดยนักวิชาการชื่อ Lewin ตามด้วยนักวิชาการคนอื่น ๆ อีกหลายท่านในระยะต่อมา เช่น Kolb ในปี 1984 และ Carr and Kemmis ในปี 1986 เป็นต้น ในกรณีของ Carr and Kemmis (1992) ได้จำแนกการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็นสามระดับ คือ (1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้วิจัยทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (Outside Expert) ที่นำแนวคิด แผนงานหรือโครงการที่ตนเองคิดหรือจัดทำขึ้นไปให้ผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติ (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบปฏิบัติ (Practical Action Research) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้วิจัยมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมวิจัยมากขึ้น ไม่นำเอาแนวคิด แผนงาน หรือโครงการของตนไปให้ปฏิบัติตามแบบแรก แต่จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้กระตุ้น ตั้งประเด็น และกำกับให้มีการร่วมกันคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบอิสระ (Emancipatory Action Research) มีแนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้วิจัย

มีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันคิด ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล เป็นการวิจัยในความหมายเดียวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า พาร์ (PAR) เป็นชื่อที่นักวิชาการส่วนใหญ่นิยมเรียกกันในปัจจุบัน

มีข้อวิพากษ์เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) ว่าเป็นการวิจัยแบบบนลงล่าง (Top-Down) ที่ผู้ร่วมวิจัยมีลักษณะเป็นผู้ถูกกระทำหรือเป็นผู้ตาม (Passive/Follower) เป็นรูปแบบที่มีความเป็นอำนาจนิยม เปรียบเทียบได้กับการบริหารที่ใช้ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Immaturity Organization หรือทฤษฎี System 1 หรือหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ภาวะผู้นำแบบยึดผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง (Boss Centered) แบบกำกับ (Telling) แบบชี้แนะ (Directing) แบบควบคุม (Control) หรือแบบมุ่งงาน (Job Centered) เป็นต้น มีลักษณะเป็นวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) ส่วนใหญ่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำ ความเข้าใจ (Understanding) หรือเพื่อหาความรู้ (Knowing) ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ โดยผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ดำเนินการวิจัยกับกลุ่มผู้ถูกวิจัย เมื่อได้รับคำตอบแล้วผู้วิจัยก็จะจากไป ทิ้งให้ปัญหาต่าง ๆ ยังคงปรากฏอยู่ ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ถูกวิจัยยังคงเป็นเช่นเดิม ไม่ได้รับประโยชน์หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จากการวิจัยนั้น ในทางตรงกันข้ามผู้วิจัยกลับได้ประโยชน์ เช่น ความก้าวหน้าทางอาชีพ ผลตอบแทน และความมีชื่อเสียง เป็นต้น หากนำไปเปรียบเทียบกับลักษณะการบริหารในหน่วยงานราชการ การวิจัยดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับลักษณะการบริหารที่ใช้กันอยู่มากในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะในประเด็นที่ผู้บริหารแสดงตนเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นผู้รู้ดี แสดงบทบาทเป็นผู้กำหนดปัญหาหรือความต้องการ ตลอดจนวิธีการในการจัดการ ในลักษณะเป็นอาหารสำเร็จรูปให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ซึ่งผลจากการบริหารเช่นนั้น มีข้อวิพากษ์วิจารณ์กันว่าก่อให้เกิดสภาพการเล็งไม่โตของผู้ปฏิบัติ ทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความกระตือรือร้น และขาดความจริงใจในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากที่ต้องคอยรับแต่คำสั่ง หรือต้องฟังพินิจความคิดเห็นของผู้ที่อยู่เหนือกว่าอยู่เสมอ ส่งผลให้การบริหารนั้นขาดความยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากหลายโครงการต้องยุติลงเมื่อผู้บริหารเปลี่ยนไป

จากข้อวิพากษ์ในทางลบที่มีต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค ทำให้นักวิจัยให้ความสนใจต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะเป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีความเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (Active/Leader) ซึ่งหากนำไปเปรียบเทียบกับการใช้ทฤษฎีเพื่อการบริหาร ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ทฤษฎี Y หรือทฤษฎี Maturity Organization หรือทฤษฎี System 4 หรือหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ก็เปรียบเทียบได้กับการใช้ภาวะผู้นำแบบยึดผู้ปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง (Practitioner Centered) แบบมีส่วนร่วม (Participating) แบบมอบอำนาจ (Delegating) แบบเป็นเพื่อนร่วมงาน (Colleague) หรือแบบมุ่งคน (Employee Centered) เป็นต้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูก

วิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องมาจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนี้

ในทางปฏิบัติ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นทั้งการทำวิจัย การบริหาร การพัฒนาและการทำงานเพื่อการแก้ปัญหาในเวลาเดียวกัน โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวม แล้วมีข้อมูลย้อนกลับ จากลักษณะดังกล่าวจึงมีความคล้ายคลึงกับวงจรทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร/การพัฒนา/การทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ (1) การวางแผนร่วม (Shared Planning) (2) การนำแผนสู่การปฏิบัติร่วม (Shared Acting/Implementing) (3) การติดตามผลร่วม (Shared Observing/Monitoring/Evaluating) (4) การมีข้อมูลย้อนกลับร่วม (Shared Reflecting/Feedback) เพื่อเข้าสู่วงจรการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ อีก

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตน์ ยังได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม (Participatory Technology Development: PTD) เป็นบทความแปลโดยวาทีต จันทสุริยวงค์ (2528) เรื่อง “ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม” ตีพิมพ์ในวารสารสังคมพัฒนาฉบับที่ 6 หน้า 49-57 และแนวคิดการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน พัฒนาขึ้นโดยกาญจนา แก้วเทพ (2532) เขียนเป็นบทความชื่อ “การทำงานพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน: คืออะไรและทำอย่างไร” ตีพิมพ์ในวารสารสังคมพัฒนา ฉบับที่ 1-2 หน้า 14-35 เพราะเห็นว่า มีหลักการคล้ายคลึงกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจในแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังนี้

กรณีแรก การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม เป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่เน้นการช่วยเราให้เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่มุ่งชักนำให้การพัฒนาและการดัดแปลงเทคโนโลยีเกิดขึ้นในหมู่ประชาชนเอง โดยอาศัยกระบวนการจัดระเบียบชุมชน (อาจเป็นเมืองหรือชนบท) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เทคโนโลยีจะต้องมีวิวัฒนาการอันเนื่องมาจากการทดลองและตัดสินใจด้วยตัวของประชาชนเองว่าเทคโนโลยีชนิดใดที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของพวกเขาอย่างแท้จริง การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับจิตสำนึกแห่งการวิเคราะห์วิจารณ์ของชุมชนต่อเทคนิควิทยาการใด ๆ ที่ดำรงอยู่ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับพวกเขาหรือไม่ มีพลังความสามารถที่จะพัฒนาหรือคิดค้นดัดแปลงเทคโนโลยีได้ด้วยตัวเองอย่างไร โดยอาศัยกระบวนการทดลอง 4 ประการ คือ 1) พยายามดัดแปลงเทคโนโลยีที่มีอยู่ ซึ่งไม่ค่อยเหมาะสมสอดคล้องให้กลายเป็นสิ่งที่เหมาะสมใช้ได้จริง (หรือทำให้กะทัดรดลง) 2) พิทักษ์เทคโนโลยีดั้งเดิมของท้องถิ่น

คิดค้นและปรับปรุงให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น 3) ทดสอบเทคโนโลยีที่ได้ชื่อว่ามีเหมาะสมสำหรับที่อื่น ๆ มาแล้ว ทั้งนี้จะได้วัดคุณประโยชน์ว่ามีความเหมาะสมกับชุมชนหรือไม่ 4) ใช้การประชุมถกเถียงความรู้ทางด้านเทคนิค ให้การขยายความคิด และเพิ่มพูนจิตสำนึกแห่งการวิเคราะห์วิจารณ์

การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ชุมชนพึ่งตนเองได้มากขึ้น ลดการพึ่งพาจากภายนอก ก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาและดัดแปลงให้เกิดเทคโนโลยีที่เหมาะสมขึ้น โดยอาจจัดแบบที่ไม่เข้าทำทั้งหลายให้หมดไป ซึ่งแบบที่ไม่เข้าทำนั้น บางครั้งก็อาจเป็นเทคโนโลยีดั้งเดิมของชุมชนเองหรือที่นำเข้ามาจากที่อื่น สำหรับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการแจกแจงชี้ปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา 2) ขั้นตอนการรวบรวมแนวทางการแก้ปัญหาที่ชุมชนรับรู้หรือคิดได้ทั้งหมดมาจัดวางเปรียบเทียบและแนะนำเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่พอเป็นไปได้สำหรับการแก้ปัญหามาให้ลองเปรียบเทียบดูด้วยแม้ว่าจะไม่ใช่เทคโนโลยีที่มาจากประสบการณ์ของชุมชนเองก็ตาม 3) ขั้นตอนการกระตุ้นให้เกิดการทดลองในแนวทางการแก้ปัญหาที่ชุมชนเลือกสรรเอง 4) ขั้นตอนการอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการทดลอง 5) ขั้นตอนการประเมินผล 6) ขั้นตอนวางแผนใหม่สำหรับการนำเทคโนโลยีไปใช้งานจริง ๆ (โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 2 มาตามลำดับ แต่ถ้าการทดลองปรากฏผลออกมาว่าเทคโนโลยีประเภทนั้น ๆ ใช้การไม่ได้ ก็ให้กลับไปเริ่มต้นใหม่ที่ขั้นตอนที่ 1 หรือ 2 แล้วแต่กรณี)

การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม นักพัฒนา (อาจหมายถึง ครู พัฒนาการ หรืออื่น ๆ) จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องผนวกตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ตนเองทำงานด้วยอย่างเต็มที่เพื่อทำความเข้าใจ จนมีฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชน จะต้องคอยดูซบกับชุมชนไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ลักษณะนิสัย ความต้องการ ความใฝ่ฝันทะเยอทะยาน ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่จะต้องทำให้กับชุมชนนั้น ในแต่ละขั้นตอนนั้นนักพัฒนามีบทบาทดังนี้ คือ **ขั้นตอนที่ 1** การแจกแจงชี้ปัญหา นักพัฒนาต้องเก็บรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาหลัก ๆ ที่ชุมชนเผชิญอยู่ เป็นปัญหาที่สามารถนำเทคโนโลยีมาแก้ไขได้โดยประเด็นปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจะถูกนำมาแจกแจงเพื่อเปรียบเทียบกัน หากประเด็นใดที่เห็นว่ามีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ในชุมชนก็จะถือเป็นประเด็นปัญหาสำคัญ จากนั้นคอยค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญรองลงไป **ขั้นตอนที่ 2** นักพัฒนาต้องพยายามรวบรวมแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ทั้งหมดเท่าที่ผู้คนในชุมชนได้สืบทอดหรือรับรู้กันมา ซึ่งอาจได้มาจากการสนทนาในวงเล็ก ๆ โดยให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาที่เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ความรู้ของชุมชนเข้าสู่สนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนี้แบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้เต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง **ขั้นตอนที่ 3** นักพัฒนาต้องกระตุ้นให้มีการทดลองปฏิบัติตามทางเลือกที่ชุมชนเลือกนั้น โดยพยายามชักจูงชาวบ้านที่ให้ความสนใจมาพบปะหารือกันอย่างเป็นทางการเป็นงานเพื่อร่วมกันวางแผนในรายละเอียดของการทดลอง มีการแบ่งงานความรับผิดชอบออกไป เพื่อให้การทดลองปรากฏผลในช่วงการทดลองปฏิบัติ นักพัฒนาต้องคอยอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนตาม

ขั้นตอนต่อไป **ขั้นตอนที่ 4** นักพัฒนาต้องพยายามทำให้การทดลองดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการที่ร่วมกันวางไว้ แต่พยายามหลีกเลี่ยงการให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป トラบใดที่การทดลองดำเนินต่อไปได้ นักพัฒนาคอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นที่สอดคล้องและปฏิบัติได้จริง ขณะเดียวกันก็บันทึกผลทั้งหมดไว้ให้เป็นระบบ ประมวลผลขึ้นมาอย่างง่าย ๆ เพื่อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์หาปัญหาในประเด็นต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป **ขั้นตอนที่ 5** การประเมินผล ซึ่งโดยมากแล้วจะถือเกณฑ์ด้านความคุ้มค่าจากการลงทุนเป็นหลัก ว่าแนวทางใดใช้ทุนน้อยกว่า แต่ให้ประโยชน์มากกว่าและคุ้มค่ากว่า เช่น การชุดบ่อเลี้ยงปลาขนาดเล็กให้รายได้ดีกว่าบ่อปลาขนาดใหญ่ที่ทำด้วยอิฐบล็อกซีเมนต์ เมื่อเปรียบเทียบกับทุนที่ลงไปแล้ว เป็นต้น เมื่อการทดลองประสบผลสำเร็จ ชาวบ้านมีความพร้อมและตัดสินใจที่จะนำไปใช้จริงก็จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนใหม่อย่างรอบคอบ **ขั้นตอนที่ 6** เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี ระหว่างการดำเนินงานก็ส่งเสริมให้มีการประชุมถกเถียงกันอยู่เป็นระยะ เพื่อให้เทคโนโลยีที่นำไปใช้นั้นได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีก จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ป้องกันไม่ให้เกิดการผูกขาดโดยคนกลุ่มน้อย

การพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม มีข้อควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้ คือ (1) ปัจจัยด้านการสะท้อนกลับของปัญหาจากการดำเนินงาน (Action-Reflection) ซึ่งจัดในรูปของการถกเถียงอภิปรายกันเป็นวาระพิเศษหลังจากการดำเนินงานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ เสร็จสิ้นลง กิจกรรมนี้จะช่วยพัฒนาความสามารถของชุมชนให้เกิดความคิดรวบยอด รู้จักจับกฎเกณฑ์ทางทฤษฎีจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินกันมาเกิดการอธิบายตีความปรากฏการณ์ด้านต่าง ๆ ด้วยเหตุด้วยผล มีโอกาสพูดกันถึงสิ่งที่อยู่ในใจของแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ วิถีชีวิต ความเชื่อ ความกลัว รวมทั้งความรู้ที่อาจเพิ่มพูนขึ้นหรือชะงักงันจนต้องเก็บไปไตร่ตรองในใจ ตลอดจนการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นสนับสนุนคัดค้านตามกันหรือขัดแย้งกัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ชุมชนเข้าใจถึงภาวะแห่งการรวมพลังทำงานของกลุ่มเกิดการตระหนักถึงสิ่งใดที่ควรสนับสนุน สิ่งใดที่ควรคัดค้าน การมีโอกาสประชุมปรึกษาหารือกันหลังการดำเนินกิจกรรมหนึ่ง ๆ จะช่วยพัฒนาทัศนคติและค่านิยมของชุมชนในด้านความเชื่อมั่นในตนเองให้สูงขึ้น ช่วยลดความคิดที่จะพึ่งพาจากภายนอกให้น้อยลง ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น จะเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ถึงเครื่องมือที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาใด ๆ ก่อให้เกิดพลังแห่งความสามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง (2) การประชุมถกเถียงอภิปรายกันของชุมชน อาจได้ผลสรุปว่า เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมมีความเหมาะสมหรือไม่ เทคโนโลยีที่นำเข้ามาจากที่อื่นมีความเหมาะสมหรือไม่ แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับ การพิจารณาและการตัดสินใจของชุมชน ซึ่งจะมีผลทำให้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับชุมชนถูกยกเลิกไปในที่สุด หากเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมก็จะได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางเรื่อยไป นั่นคือ ถ้ายังทำให้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับชุมชนเกิดขึ้นได้มากเท่าใด ก็จะทำให้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมถูกขจัดออกไปมากเท่านั้น (3) บทบาทของนักพัฒนามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หากนักพัฒนานั้นอยู่ภายใต้การครอบงำของแนวความคิดแบบราชการ หรือการรับใช้ผลประโยชน์ของชนชั้นนำ ซึ่งมีลักษณะยึดเยียด ครอบงำ และการให้บริการทางความรู้ต่อชุมชนมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสมอภาคกัน อาจจะนำไปสู่การเผยแพร่เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมออกไปโดยไม่ตั้งใจได้เพราะชาวบ้านมีแนวโน้มที่จะเชื่อฟังนักพัฒนาเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ดังนั้น นักพัฒนาจะต้องทำตัวให้มีบทบาทเป็น "ตัวกระตุ้น" ให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ช่วยขจัดลวดทอนอุปสรรคในการ

ดำเนินงานของชุมชน และหนุนช่วยทางความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นไปได้ต่าง ๆ ในการมีส่วนร่วมร่วมกับชาวบ้านนั้น นักพัฒนาจะต้องให้ความสนใจต่อการตัดสินใจของชุมชนว่า เป็นการตัดสินใจตามความรู้สึกของอารมณ์หรือไม่ เพราะบ่อยครั้งที่สิ่งที่ชุมชนต้องการนั้นเป็นเพียงสิ่งที่ต้องการตามความรู้สึกเท่านั้น (Felt Need) มิใช่สิ่งที่ต้องการที่แท้จริง (Real Need) ดังนั้นนักพัฒนาจะต้องคอยกระตุ้นให้ชุมชนขบคิดอยู่เสมอว่า ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร อยากรู้ได้อย่างไร

กรณีที่สอง การพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน ตามทัศนะของกาญจนา แก้วเทพ ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจว่า "จะไม่นำเสนอว่าเราคือคำตอบทุกอย่างในการแก้ปัญหาของการพัฒนา" หรือ "เราคือถนนเส้นเดียวที่ตัดตรงไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในการพัฒนา" จากแนวคิดดังกล่าวทำให้กรอบความคิดและความเชื่อพื้นฐานบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนไป คือ เดิมเมื่อนักพัฒนาเข้าไปในหมู่บ้าน สิ่งที่นักพัฒนาอยู่ในสมองคือ หมู่บ้านที่เรากำลังเข้าไปกำลังมีปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความยากจน ขาดข้าว มีหนี้สิน ความเจ็บป่วย แล้วก็จะมามีคำถามว่า ชาวบ้านมีปัญหาอะไร แล้วก็เสนอวิธีการและรูปแบบการแก้ปัญหาให้ เช่น หากขาดข้าวก็เสนอให้ตั้งธนาคารข้าว เป็นต้น ก็จะเปลี่ยนไปเป็นการตั้งคำถามว่าหมู่บ้านมีปัญหาอะไร เคยแก้ปัญหาอย่างไร มีเงื่อนไขหรือเพราะเหตุใดจึงทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ ชาวบ้านมีอะไรอยู่บ้างแล้วในวัฒนธรรมชุมชนที่มีอยู่ และจะเอามาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ซึ่งหากเปรียบเทียบกันแล้วแนวคิดเดิมดูเหมือนจะเชื่อว่าชาวบ้านมีแต่ด้านที่เป็นปัญหาเท่านั้น ส่วนด้านที่เป็นวิถีแก้ปัญหาที่ว่างเปล่า ต้องนำเอาจากข้างนอกเข้าไป ส่วนแนวคิดใหม่นั้นเชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้นไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญา พลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน

การพัฒนาชนบทแบบวัฒนธรรมชุมชนต้องคำนึงถึงการพัฒนาจากล่างขึ้นบน ซึ่งตรงข้ามกับการพัฒนาแบบบนลงล่าง แต่ลักษณะการพัฒนาแบบล่างขึ้นบนนั้นมีหลายมิติ คือ มิติแรก เริ่มด้วยความต้องการว่าจะพัฒนาอะไรนั้นจะต้องถูกกำหนดมาจากฝ่ายของชาวบ้านเอง โดยนักพัฒนาไม่จำเป็นต้องเตรียมเอาไว้ล่วงหน้าว่าทุกหมู่บ้านต้องมีปัญหาทางเศรษฐกิจ ต้องทำธนาคารข้าวหรือธนาคารปุ๋ย หากหมู่บ้านใดมีความสนใจที่จะรวมกลุ่มกันเพื่อรื้อฟื้นธรรมเนียมประเพณีของตนก็ต้องเริ่มต้นจากความต้องการอันนั้น เพราะลำดับความต้องการบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของสิ่งที่ชาวบ้านปรารถนาอย่างแท้จริง ซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจก็ได้ มิติที่สอง การกำหนดรูปแบบวิธีการในการตอบสนองความต้องการหรือวิธีการแก้ปัญหา จำเป็นต้องใช้วิธีการของชาวบ้านด้วยกัน จากคำถามที่ว่าแต่ก่อนนั้นชุมชนเคยมีวิธีการในการเผชิญปัญหานั้นอย่างไรบ้าง ถู่ว่าความรู้ในการแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นมรดกตกทอดจากบรรพบุรุษของชุมชน จะต้องไม่โยนทิ้งไป มิติที่สาม หลังจากรับรู้ความต้องการของชาวบ้านและได้ศึกษาสำรวจวิธีการแก้ปัญหาที่เคยมีอยู่ในวัฒนธรรมชุมชนแล้ว ในขั้นตอนการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาจะต้องใช้วัฒนธรรมชุมชนนั้นเป็นตัวตั้งเป็นจุดเริ่มต้น โดยอาจจะประสานกับความรู้ที่นำไปจากภายนอก เช่น แม้ว่าจะจำเป็นต้องทำธนาคารข้าวก็ต้องทำ แต่ธนาคารข้าวในแต่ละชุมชนอาจไม่เหมือนกันตามวัฒนธรรมชุมชนแต่ละแห่งนั้น เป็นต้น

การนำเอาแนวคิดการพัฒนาอีก 2 แนวคิด คือ แนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมและแนวคิดการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชนมากล่าวถึงข้างต้นนี้ ทำให้เกิดภาพความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยในหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยอาจนึกภาพของชาวบ้าน

และชุมชนเป็นภาพของคณะครูอาจารย์และโรงเรียนแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนแบบเก่าและแบบใหม่ตามทัศนะของ กาญจนา แก้วเทพ กับการแบ่งระดับของการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็นสามระดับในลักษณะที่เป็นเส้นต่อเนื่อง (Continuum) ดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจนำมาเปรียบเทียบได้ถึงความคล้ายคลึงกันของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคกับแนวคิดการพัฒนาแบบเดิม และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับแนวคิดการพัฒนาแบบใหม่ โดยมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบปฏิบัติอยู่กึ่งกลาง ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แนวคิดการพัฒนาชุมชนแบบเดิมและแบบใหม่กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามระดับที่มา จาก การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา, โดย วิโรจน์ สารรัตน์, 2561, กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตน์ ได้สังเคราะห์หลักการ จรรยาบรรณ และบทบาทของผู้วิจัย จากผลงานของ McTaggart (1991); Webb (1991); Kemmis and McTaggart (1992); Zuber-Skerritt (1992); Arhar, Holly, & Kasten (2001); McMillan and Wergin, (2002); Mills (2007); Coghlan and Brannick (2007); James, Milenkiewicz and Bucknam (2008) เป็นต้น ได้ข้อสรุปเป็นหลักการ 10 ประการ จรรยาบรรณ 10 ประการ และบทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ ไว้สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยดังนี้ (1) หลักการ 10 ประการ มีดังนี้ 1) บริบทเฉพาะ 2) ทักษะที่หลากหลาย 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล 5) รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน 6) วิเคราะห์ วิพากษ์และประเมินตนเอง 7) ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง 8) เรียนรู้จากการกระทำ ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ เกิด

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน เช่น การเปลี่ยนแปลง ในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ ทางสังคมและรูปแบบองค์การ การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัย เป็นต้น 10) นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการพัฒนาที่ยั่งยืน (2) จรรยาบรรณ 10 ประการ มีดังนี้ 1) ผู้วิจัยต้องรับผิดชอบต่อการรักษา ความลับ 2) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน 3) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวัง เกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 4) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยมากที่สุด 5) มี การปรึกษาหารือร่วมกัน และข้อเสนอแนะได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย 6) การสังเกตหรือการ ตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 7) ผลการดำเนินงานจะยังคงปรากฏให้ เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะได้ 8) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทักษะของคนอื่นโดย ขาดการเจรจาต่อรองก่อนการจัดพิมพ์เผยแพร่ 9) ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของ กระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรกรวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 10) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีอิทธิพลต่อ การทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล (3) บทบาท ของผู้วิจัย 10 ประการ มีดังนี้ 1) เป็นครู 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นผู้ฟังที่ดี 4) เป็นนักวางแผน 5) เป็นนัก ออกแบบ 6) เป็นนักวิเคราะห์ 7) เป็นนักสังเคราะห์ 8) เป็นนักสังเกตการณ์ 9) เป็นนักรายงานผล 10) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตน์ ยังได้กล่าวถึงว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็น วิธีการวิจัยภายใต้ทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีวิทยาศาสตร์บางส่วน แต่ใช้วิธีปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ร่วมวิจัย มีลักษณะที่นำมาทำความเข้าใจในแนวคิดการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ (1) ปฏิเสธวิธีคิดแบบปฏิฐานนิยมที่แยกตัวผู้แสวงหาออกจากความรู้ และความจริง (2) เป้าหมายของการแสวงหาความรู้และความจริงไม่ใช่ตัวความรู้และความจริงนั้น ๆ แต่คือการนำความรู้และความจริงที่ได้มาไปใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลง (3) เป็น ลักษณะของสำนักคิดปฏิบัตินิยม (Pragmatism) จุดเน้นไม่ได้อยู่ที่ผลลัพธ์แบบตายตัว แต่อยู่ที่ องค์ประกอบต่าง ๆ อาทิ วิธีการปรับเปลี่ยน ฯลฯ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการแสวงหาความรู้และ ความจริง (4) กระบวนการแสวงหาความรู้และความจริง เริ่มต้นที่การตั้งคำถามหรือมองไปที่ปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วจึงสร้างกระบวนการที่นำไปสู่การตอบคำถามหรือแก้ปัญหานั้น ๆ เป็นปัญหาในเชิงปฏิบัติ (Practical Problem) ไม่ใช่ปัญหาหรือคำถามในเชิงปรัชญา (5) ในกระบวนการแก้ปัญหานั้นจะเกิด ปัญหาหรือคำถามอื่น ๆ ขึ้น ผลลัพธ์ของคำถามแรกจะเป็นพื้นฐานในเชิงวิธีการและทฤษฎีสำหรับการ ตอบคำถามใหม่ที่เกิดขึ้น (6) กระบวนการแสวงหาความรู้ไม่ได้มีเป้าหมายในการแสวงหาคำตอบแบบ เบ็ดเสร็จ หากเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาในเชิงปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อนำไปสู่ การแก้ปัญหาในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้นความรู้ภายใต้วิธีคิดปฏิบัตินิยมจึง หมายถึงการเรียนรู้เพื่อรู้อันจะนำไปสู่การคิดวิธีการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น และนักคิดปฏิบัตินิยมก็ไม่ ตัดสินสิ่งที่ตนค้นพบต่อคำถามหรือปัญหาหนึ่ง ๆ ว่าถูกหรือผิด แต่จะเรียกสิ่งนั้นว่าความจริงชั่วคราว (Temporary Truth) ทั้งนี้เพราะเมื่อเวลาผ่านไปและสังคมเปลี่ยนไปคำตอบที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้นก็จะ ล้าสมัยและไม่ใช่คำตอบสำหรับเวลาใหม่ที่ตามมา (7) กระบวนการตอบคำถามหรือแก้ปัญหานั้น สำคัญเป็นกระบวนการที่ตั้งอยู่บนการไม่เห็นพ้องร่วมกัน (Disagreement) หรือที่เรียกว่า Dialectic Inquiry หรือกระบวนการเข้าถึงความรู้แบบวิภาษวิธี โดยวิธีการเช่นนี้เป็นวิธีการที่ให้นักวิจัย 2 กลุ่ม

ศึกษาในสิ่งเดียวกัน จากนั้นจึงให้ทั้งสองวิจารณ์ซึ่งกันและกัน วิธีการนี้จะทำให้ทั้งสองกลุ่มได้มองเห็นตำแหน่งแห่งที่ในเชิงญาณวิทยาของตน กล่าวคือทั้งสองจะมองเห็นสมมติฐานและโลกทัศน์ที่กำกับกระบวนการแสวงหาความรู้รวมทั้งมองเห็นข้อจำกัดและจิตสำนึกที่ผิดพลาด (False Consciousness) ในวิธีการของตน กระบวนการเช่นนี้จึงไม่มีจุดสิ้นสุด (Endpoint) หากเป็นการเรียนรู้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาหรือแสวงหาคำตอบให้ดียิ่งขึ้นไป และด้วยวิธีคิดเช่นนี้เองที่ทำให้นักคิดสำนักปฏิบัตินิยมและทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์เห็นว่ากระบวนการเข้าถึงความรู้นั้นไม่สามารถแยกขาดจากตัวนักวิจัยและบริบททางสังคม (8) ภาววิทยาของทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์เป็นภาววิทยาที่เห็นว่าความรู้และความจริงนั้นไม่ได้ไร้เดียงสาแต่มีลักษณะอัตวิสัย (Subjective) ซึ่งหมายถึงว่าความรู้และความจริงไม่ได้ปลอดจากระบบคุณค่าที่ผู้เชื่อที่ว่าภาวะของผู้แสวงหาความรู้และความจริงส่งผลต่อความรู้และความจริงนั้น ๆ แสวงหาเชื่อถือ ดังนั้นญาณวิทยาของทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์จึงเป็นญาณวิทยาที่ยืนอยู่บนความเชื่อที่ว่าภาวะของผู้แสวงหาความรู้และความจริงส่งผลต่อความรู้และความจริงนั้น ๆ นอกจากนี้ ในกรณีกระบวนการทัศน์ที่เป็นรากฐานการแสวงหาความรู้/ความจริงตามทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) นั้นมีลักษณะสำคัญที่นำมาเพื่อทำความเข้าใจแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ (1) สิ่งที่เราเรียกว่าเป็นความรู้และความจริงในโลกนี้คือสิ่งที่ถูกประกอบสร้างขึ้นมาด้วยอุดมการณ์ (Ideology) และกระบวนการชุดหนึ่ง ๆ (2) ความรู้ที่พึงประสงค์คือความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะท้องถิ่น หลากหลาย วิเคราะห์ระดับจุลภาคเป็นเรื่องเล่าในขอบเขตแคบ ๆ เปลี่ยนโลกทัศน์ต่อความรู้จากวิทยาศาสตร์แบบโลกของ Isaac Newton ที่เห็นว่าจักรวาลมีความคงที่ เป็นโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นความรู้ที่ดีที่สุดจึงเป็นความรู้แบบชั่วคราวที่ต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ แม้แต่ในวิทยาศาสตร์ธรรมชาติเอง ความรู้ในยุคหลัง ๆ ก็แสดงให้เห็นชัดว่าความคิดแบบ Isaac Newton ไม่ใช่สิ่งที่ถูกอีกต่อไปแล้ว (3) หลังสมัยใหม่ไม่เชื่อเรื่องภาววิทยา ไม่มีสิ่ง queเรียกว่าธรรมชาติของความรู้และความจริง ความรู้และความจริงล้วนเป็นสิ่งประกอบสร้างทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับเวลาและสถานที่และอุดมการณ์ (Ideology) ที่แตกต่างกันหลากหลาย ดังนั้นภายใต้วิธีคิดนี้จึงไม่มีกระบวนการทัศน์อีกต่อไป ไม่มีความรู้ มีแต่ความเป็นจริงที่หลากหลาย

จากข้อวิพากษ์ต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิคและทัศนะต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากแนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม จากแนวคิดการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน จากหลักการ จรรยาบรรณ และบทบาทของผู้วิจัย จากทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ซึ่งเป็นความเข้าใจพื้นฐานเพื่อความเข้าใจในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น วิโรจน์ สารรัตน์ (2558) ได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 10 ขั้นตอน (สมมุติมี 2 วงจร หากมีมากกว่าก็เริ่มต้นวงจรใหม่เหมือนนักบวชที่ 2 ไปจนสิ้นสุด) ดังภาพประกอบที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ ที่มา. จาก การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา, โดย วิโรจน์ สารรัตนะ, 2561, กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเสริมพลังอำนาจเชิงวิชาการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสามารถทำได้ในหลายระดับ เช่น ระดับชั้นเรียน ระดับช่วงชั้นเรียน ระดับโรงเรียน หรือระดับชุมชน แต่การวิจัยทางการบริหารการศึกษา นิยมทำในระดับโรงเรียน ที่มีปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือพัฒนาอยู่ในระดับสูง มีหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ยืนยันหรืออ้างอิง จากนั้นจึงลงพื้นที่เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นก่อน

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต้องมีผู้ร่วมวิจัย (Participants) จำนวนหนึ่งที่จะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ดังนั้น เพื่อให้ระบุได้ว่าผู้ร่วมวิจัยคือใคร มีจำนวนเท่าใด ผู้วิจัยควรนำเอาแนวคิดและแนวปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมชี้แจงต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจ ตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” คำนี้ถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล”

การลงพื้นที่เพื่อสร้างความคุ้นเคย ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็น “ผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก” รวมทั้งบทบาทอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ 10 บทบาทดังกล่าวข้างต้น ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และไม่ให้เสียหลักความมีสถานะที่เท่าเทียมกัน ควรหลีกเลี่ยงรูปแบบการทำงานแบบปิรามิดหรือแบบสายการบังคับบัญชา ไม่ควรกำหนดตำแหน่งหรือสถานะใด ๆ ที่จะทำให้เกิดการแบ่งชั้นวรรณะ ทุกคนจะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน นั่งประชุมสนทนากับแบบโต๊ะกลม (Round Table) ตั้งแนวคิดหนึ่งของการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วมที่นำมากล่าวถึงข้างต้น ที่กล่าวว่า “ผู้วิจัยจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องผนวกตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ตนเองทำงานด้วยอย่างเต็มที่เพื่อทำความคุ้นเคย จนมีฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของชุมชน จะต้องคอยดูซับกับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นวัตกรรม ลักษณะนิสัย ความต้องการ ความใฝ่ฝันทะเยอทะยาน ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่จะต้องทำให้กับชุมชนนั้น”

นอกจากนั้น ผู้วิจัยควรมีการเสริมพลังด้านวิชาการที่เป็นความรู้เชิงเทคนิค ให้กับผู้ร่วมวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น (1) แนวคิดและแนวปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น คือ “ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” (2) แนวคิดและแนวปฏิบัติเชิงเทคนิค เช่น การวางแผนปฏิบัติการ การระดมสมอง การนำแผนสู่การปฏิบัติ การสังเกตผลการปฏิบัติงาน การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน การบันทึกข้อมูลภาคสนาม การถอดบทเรียน และอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) เพื่อแก้ปัญหา เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาโดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขา ก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ตั้งศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระเบิดจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-in)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า

“แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้นไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาที่เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรู้ของชุมชนเข้าสู่สนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนี้แบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง”

หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การตั้งศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง และอาจให้แต่ละรายจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ด้วย ก็จะทำให้การแก้ปัญหามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะโครงการจำนวนหนึ่งนั้นอาจไม่ครอบคลุมถึงสิ่งที่ควรทำในบางกรณีได้ และบางโครงการก็จำเป็นต้องมีแผนพัฒนาส่วนบุคคลรองรับเพื่อการนำไปปฏิบัติด้วย **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “ช่วยชี้แนะการตัดสินใจ ช่วยให้มีมองภาพองค์การได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เหมือนคนตาบอดไปไหนได้ไม่ไกลวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขา กำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรกและทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคลใหม่ขึ้นมา โดยแผนปฏิบัติการของส่วนรวมและแผนพัฒนาส่วนบุคคล มีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานี้ว่าจะทำอะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

แนวความคิดบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติเป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสายธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ (1) การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเช่นไหว้เหลียวแลอีก (2) ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (3) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้เลยมีอยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากลึกลง หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเทคนิค (Technical Action Research) มากกว่าจะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) หรือมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ (4) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยึดติด ไม่ชี้แนะ หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริมโดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่สนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้เต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง”

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting) เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ ผู้วิจัยยังคงมีบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม การเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการของส่วนรวม และแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่กำหนดไว้ นั่น โดยมุ่งให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามหลักการ “มุ่งการเปลี่ยนแปลงและมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” พยายามไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้ อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป คอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทีมงาน การแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การจัดระบบการติดตามผล เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing) เพื่อบันทึกผลการปฏิบัติ การสังเกตเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติ ให้กระทำในทุกขั้นตอนที่ผ่านมา ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ มาจนถึงขั้นตอนการปฏิบัติ ไม่ได้หมายถึงการสังเกตเฉพาะในขั้นตอนการปฏิบัติเท่านั้น โดยอาจใช้เทคนิควิธีและเครื่องมือต่าง ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างผสมกันตามสถานการณ์และความเหมาะสม เช่น การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการบันทึก การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบสอบถามความเห็น แบบวัดทัศนคติ แบบทดสอบมาตรฐาน เอกสาร เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ หรือวัตถุสิ่งของ เป็นต้น ซึ่งประเด็นในการสังเกตเพื่อบันทึกผลการปฏิบัติ นั้น นอกจากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนด้วย เป็นผลในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Change) รวมทั้งการเรียนรู้ (Learning) ในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากการพัฒนาในพื้นที่หนึ่ง ๆ ตามหลักการให้คนมีส่วนร่วมได้คิดค้นและสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากจากการกระทำ

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปสู่การวางแผนในวงจรใหม่ อาจนำเอาเทคนิคการถอดบทเรียน (Lesson Distilled) มาใช้ เป็นเทคนิคการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เน้นการระดมสมอง พุดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าการถอดบทเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่า การถอดบทเรียน หมายถึง กระบวนการดึงเอาบางสิ่งบางอย่าง ออกมาจากบทเรียนที่มีอยู่ จากสิ่งที่เราทำ เพื่อให้ได้งานที่เป็นความสำเร็จ (Best Practice) รวมทั้งความไม่สำเร็จ (Bad Practice) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งการถอดบทเรียนโดยทั่วไปมี 2 รูปแบบ ดังนี้ (1) การถอดบทเรียนเฉพาะประเด็นเพื่อการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ดำเนินการทันทีหลังจากทำกิจกรรมในโครงการเสร็จ หรือหาก

เป็นชุดกิจกรรมก็ดำเนินการหลังจากกิจกรรมย่อยเสร็จ และสามารถนำผลการถอดบทเรียนนั้น ๆ ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโครงการให้ประสบความสำเร็จในอนาคต (2) การถอดบทเรียนทั้งโครงการหลังสิ้นสุดโครงการทั้งระบบ เป็นกระบวนการวิเคราะห์การปฏิบัติงานและบทเรียนความรู้ที่ลึกซึ้งและประกอบด้วยรายละเอียดจำนวนมาก โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมาของโครงการ กระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดโครงการ การถอดบทเรียนทั้ง 2 รูปแบบ ต้องใช้การวิเคราะห์เชิงลึก เช่น วิเคราะห์ด้วย SWOT เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่นำไปสู่ผลของการดำเนินโครงการ

การถอดบทเรียนมีหลายเทคนิค เช่น การวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Review) การเล่าเรื่อง (Story Telling) การทำแผนที่ความคิด (Mind Map) การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม ซึ่งอาจใช้หลายวิธีร่วมกัน กรณีเทคนิคการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ ทำทันทีหลังเสร็จกิจกรรม เหมาะกับการถอดบทเรียนระหว่างปฏิบัติงานในโครงการ โดยผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกคน อาศัยคำถามดังนี้คาดหวังอะไรจากงานครั้งนี้ สิ่งที่บรรลุความคาดหวังคืออะไร เพราะอะไร สิ่งที่ยังไม่บรรลุความคาดหวังคืออะไร เพราะอะไร ถ้ามีงานแบบนี้อีก เราจะปรับปรุงข้อใดบ้าง อย่างไร ภายใต้หลักการ 1) เป็นธรรมชาติ สบาย ๆ อาจนั่งเก้าอี้หรือปูเสื่อนั่งในท่าที่สบายที่สุด 2) เรียบง่ายแต่มีแบบแผน (สัมพันธ์กันแต่มีช่องว่างให้กัน) 3) เห็นหน้ากันทุกคน (เห็นรอยยิ้ม อุดมการณ์และการพูดคุย) และ 4) เห็นข้อมูลเหมือนกันไปพร้อม ๆ กัน

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม การเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการวางแผนให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนางาน เพื่อระบุปัญหา สาเหตุของปัญหา ทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา ประเมินและเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติกันใหม่ โดยนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 มาร่วมพิจารณาด้วย ซึ่งจะทำได้แผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาส่วนบุคคลใหม่ขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งอาจมีบางอย่างทำต่อเนื่อง บางอย่างต้องหยุดไป หรือมีบางอย่างเพิ่มเติมเข้ามา

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) เพื่อแก้ปัญหากันใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่กำหนดใหม่นั้น โดยมุ่งให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ให้มีการบันทึกผลการดำเนินงานทั้งของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย และจัดให้มีการพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นระยะ ๆ โดยคำนึงถึงหลักการ ดังกล่าวในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกต (Observing) เพื่อสะท้อนผลกันใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการสังเกตผลที่เกิดขึ้นจริง (Actual Effects) จากการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่กำหนดขึ้นใหม่ในขั้นตอนที่ 7

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อสรุปผลและถอดบทเรียนกันใหม่ เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยควรเน้นบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้มีการสะท้อนผลมีจุดมุ่งหมายและวิธีดำเนินการตามที่กล่าวขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 10 การสรุปผล (Conclusion)

1. การเล่าเรื่องจากงานที่ทำ (Stories at Work) ตามความจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral Manner) ของแต่ละขั้นตอน จากขั้นตอนที่ 1-9 ว่าทำอะไร ได้ผลเป็นอย่างไร โดยอาจมีภาพถ่าย ข้อมูล คำสัมภาษณ์ หรือหลักฐานอื่น ๆ แสดงประกอบให้เห็นชัดเจนขึ้นได้ (ไม่ตายตัว อาจนำเสนอรูปแบบอื่นที่เห็นว่าเหมาะสมกว่า) การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยควรจัดทำเป็นระยะ ๆ หรือหลังเสร็จสิ้นการทำวิจัยแต่ละขั้นตอน ไม่รอจนกว่าจะเสร็จสิ้นทั้ง 10 ขั้นตอน มิฉะนั้นจะเกิดสภาพของภูเขาข้อมูล หรือสภาพได้หน้าลืมหลับ อาจมีผลทำให้นำเสนอข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ปฏิบัติจริง มีความสับสน อันเนื่องจากความเร่งรัดของเวลา ความเหนื่อยล้า ความหลงลืม

2. การเปลี่ยนแปลง (Change) ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ซึ่งไม่ควรกำหนดความคาดหวังการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในระดับโครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาส่วนบุคคล เท่านั้น แต่ควรกำหนดความคาดหวังในลักษณะที่เป็นผลกระทบหรือผลลัพธ์ต่อเนื่องในระดับที่เป็นภาพรวมทั้งสถานศึกษาด้วย เนื่องจากเป็นการวิจัยในระดับวิทยาลัย (College-Wide) เช่น 1) การเปลี่ยนแปลงในคน วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร 2) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร 3) การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี 4) การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น หรืออื่น ๆ แล้วแต่จะกำหนดอย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงในตัวคนนั้น ควรคำนึงถึงทั้งระดับตัวบุคคล (Self) ระดับกลุ่ม (Group/Team) และระดับองค์กร (Entire Organization) ด้วย โดยพิจารณาทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ พฤติกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ เนื่องจากการดำเนินการใดในสถานศึกษา มุ่งไปที่เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) คือ นักเรียน ดังนั้นหากการวิจัยส่งผลถึงนักเรียนด้วย จึงควรพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในนักเรียนด้วยว่ามีอะไรบ้าง

3. การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน เป็นการเรียนรู้จากการกระทำ (Action Learning) หรือการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) จากการร่วมกันแก้ปัญหาที่นั่น ๆ ในทุกขั้นตอนจากการวิจัย ว่ามีอะไรบ้าง เน้นการเรียนรู้เพื่อที่จะรู้อันจะนำไปสู่การคิดวิธีการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น

การเรียนรู้จากการกระทำ (Action Learning) ถือเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หากงานวิจัยไม่มีคำตอบเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้น มีแต่คำตอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การกระทำนั้นก็เพียงการบริหารจัดการหรือการพัฒนาแบบปกติทั่วไป ที่ทำแล้วทำเลย ผ่านแล้วผ่านเลย ที่แม้จะมีวงจรการทำงานคล้ายคลึงกันก็ตาม การเรียนรู้จากการกระทำ มีพัฒนาการจากช่วงแรกของศตวรรษที่ 20 John Dewey นักการศึกษาชาวอเมริกันซึ่งเป็นผู้คิดค้นวิธีสอนแบบแก้ปัญหา และเป็นผู้เสนอแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้เกิดจากการลงมือกระทำด้วยตนเอง (Learning by Doing) จากแนวคิดนี้ ได้นำไปสู่ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivist Learning Theory) ถือเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากที่สุด ซึ่งในกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า มีวิธีการแสวงหาความรู้และคำตอบในสิ่งต่าง ๆ ด้วยหลักการที่ว่าใช้ได้หรือไม่ ถ้าใช้ได้ก็คือทำได้ หมายความว่า “เป็นความจริง” เป็นความคิดที่แสวงหาวิธีการกระทำ นำมาใช้ให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ (Workability) เป็นประโยชน์เมื่อนำมาปฏิบัติได้จริงประยุกต์ได้จริง (Adaptability) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนได้สร้างความรู้ที่เป็นของ

ตนเองขึ้นมาจากความรู้ที่มีอยู่เดิมหรือจากความรู้ที่รับเข้ามาใหม่ที่เกิดจากความเข้าใจของตนเองและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น (Active Learning) รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดจากแนวคิดนี้ มีอยู่หลายรูปแบบได้แก่ เรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เรียนรู้แบบช่วยเหลือกัน (Collaborative Learning) เรียนรู้โดยการค้นคว้าอิสระ (Independent Investigation Method) รวมทั้งเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning)

การเรียนรู้จากการกระทำในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครอบคลุมในทุกรูปแบบของการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น เพราะเป็นการเรียนรู้ที่มีทั้งจากการร่วมมือ จากการช่วยเหลือกัน จากการค้นคว้าอย่างเป็นอิสระ และจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน ในการระบุนวออะไรคือการเรียนรู้จากการกระทำ อาจตั้งคำถามว่า “สิ่งที่ฉันจะทำให้ต่างไปในครั้งก่อนหน้าคืออะไร (What will I do differently next time?)” ในลักษณะเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ถึงสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำจากสิ่งที่ทำหรือไม่ทำในครั้งนี้ เช่น เรียนรู้ว่าหากจัดทำแผนเพื่อแก้ปัญหาอื่นอีก จะไม่ทำอะไรบางอย่างดังเช่นที่ทำในครั้งนี้อย่างไรบ้างเนื่องจาก...” เป็นต้น ทั้งนี้ การเรียนรู้จากการกระทำไม่ได้หมายถึงความรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะ “รู้...” จากการที่ผู้วิจัยได้รับการฝึกอบรมใหม่ เช่น รู้เทคนิคการวางแผน รู้เทคนิคการทำงานกับคนอื่น รู้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นต้น

4. องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากการพัฒนาในพื้นที่หนึ่ง ๆ ตามหลักการให้คนมีส่วนร่วมได้คิดค้นและสรุปเป็นทฤษฎีฐานรากจากการกระทำ เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติ ไม่ใช่ความรู้จากการอ่านตำรา จากการฝึกอบรม ถือเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกัน หากงานวิจัยไม่มีคำตอบเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) มีแต่คำตอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การกระทำนั้นก็เป็นเพียงการบริหารจัดการหรือการพัฒนาแบบปกติทั่วไป ที่ทำแล้วทำเลย ผ่านแล้วผ่านไป แม้จะมีวงจรการทำงานคล้ายคลึงกันก็ตาม องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นเป็นความรู้ชั่วคราวชั่วคราวในบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งหากพิจารณาความรู้ภายใต้วิธีคิดปฏิบัตินิยมดังกล่าวในตอนต้น ก็หมายถึงการเรียนรู้เพื่อที่จะรู้อันจะนำไปสู่การคิดที่ดียิ่งขึ้นซึ่งนักคิดปฏิบัตินิยมจะไม่ตัดสินสิ่งที่ค้นพบต่อวิธีการแก้ปัญหาที่ดีปัญหาหนึ่ง ๆ ว่าถูกหรือผิด แต่จะเรียกสิ่งนั้นว่าความจริงชั่วคราว (Temporary Truth) เพราะเมื่อเวลาผ่านไปและสังคมเปลี่ยนไป คำตอบที่เกิดขึ้น ณ เวลานั้นก็จะล้าสมัย ไม่ใช่คำตอบสำหรับเวลาใหม่ที่ตามมา

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น การนำเสนอว่าอะไรคือองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จึงกำหนดได้จากการพิจารณาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการสะท้อนผล เช่น พิจารณาว่าจากการบูรณาการในแนวคิดระหว่างนักวิจัยที่มีความรู้เชิงทฤษฎีกับผู้ร่วมวิจัยที่มีความรู้เชิงประสบการณ์ในพื้นที่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงานหรือโดยภาพรวมทุกขั้นตอน ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติอะไรที่แตกต่างไปจากทฤษฎีหรือแตกต่างไปจากที่เคยทำกันมาแต่เดิม เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการที่นำมาใช้แก้ปัญหาเชิงบูรณาการระหว่างทฤษฎีของผู้วิจัยและประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

จากทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2561) ที่นำมากล่าวถึงในข้อ 2.2 ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ที่ทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต่างมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จึงมีความเป็นประชาธิปไตยสูง ต่างฝ่ายต่างแสดงบทบาทในการเป็นผู้กระทำหรือเป็นผู้นำ (active/leader) และในทางปฏิบัติ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ต้องการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงกำหนดแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น แล้วนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ในช่วงการปฏิบัติงานตามแผน ก็จะมีการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน ก็มีการประเมินผลสรุปโดยภาพรวมแล้วมีข้อมูลย้อนกลับ

โดยเฉพาะในขั้นตอนการวางแผน (planning) ผู้วิจัยควรแสดงบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพของงานที่เป็นปัญหา เพื่อระบุสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวัง ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา โดยให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวตามประสบการณ์และทุนความรู้ที่มีอยู่เดิมของพวกเขา ก่อน จากนั้นจึงจะนำเอาแนวคิดเชิงวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษาไว้ในบทที่ 2 นำเข้าสู่วงสนทนากับพวกเขา ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขานำเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการ “ตั้งศักยภาพจากภายในหรือให้มีการระเบิดจากภายใน (Inside-Out) ก่อน แล้วเสริมด้วยศักยภาพจากภายนอก (Outside-In)” และตามหลักการที่ว่า “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามความเชื่อที่ว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนานั้น เชื่อว่าในวัฒนธรรมชุมชนนั้น ไม่ว่างเปล่า ในนั้นบรรจุด้วยพลังความสามารถ พลังภูมิปัญญาและพลังสร้างสรรค์ที่จะแก้ปัญหาชุมชน” และ “ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหานั้นด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาก็เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนี้แบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้อย่างเต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

หากพิจารณาจากหลักการดังกล่าว ในขั้นตอนการวางแผนควรประกอบด้วยกิจกรรมการทำงาน 3 ระยะดังนี้ **ระยะที่ 1** การตั้งศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้เต็มที่อาจใช้เวลา 1-2 วัน ให้พวกเขาได้ร่วมกันระดมสมองคิดอย่างเต็มที่โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่เขามีและเคยทำกันมาเพื่อกำหนดสภาพที่เคยเป็นมา สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สภาพที่คาดหวังทางเลือกที่หลากหลาย การเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของส่วนรวม ที่ประกอบด้วยโครงการจำนวนหนึ่ง **ระยะที่ 2** การพัฒนาแนวคิดเชิงวิชาการให้แก่ผู้ร่วมวิจัย

อาจใช้เวลา 1-2 วัน โดยผู้วิจัยนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ศึกษาไว้ในบทที่ 2 ไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจถึงแนวทางการแก้ปัญหาในเชิงทฤษฎีตามประโยชน์ของทฤษฎีที่ว่า “...ช่วยชี้ทางการตัดสินใจ ช่วยให้มีองศาของการได้ชัดเจนขึ้น ช่วยให้ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ช่วยเป็นแหล่งของความคิดใหม่ ช่วยกำหนดกรอบของปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน ช่วยจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ ช่วยสร้างสิ่งใหม่ ๆ ช่วยทำนายปรากฏการณ์...” นอกจากการถ่ายทอดแนวคิดเชิงวิชาการแล้ว อาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม อาจให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม อาจให้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดวิสัยทัศน์และความรู้ความเข้าใจในแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องที่ทำวิจัยอย่างหลากหลาย **ระยะที่ 3** การบรรจบกันของธารสองสาย สายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี) โดยจัดกิจกรรมให้มีการบูรณาการความรู้เชิงวิชาการที่ได้รับ (ในระยะที่ 2) เข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาส่วนบุคคล (ในระยะที่ 1) ตามหลักการที่ว่า “...ทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอดไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ...” กิจกรรมนี้อาจใช้เวลา 1-2 วัน ซึ่งผลจากการบูรณาการร่วมกัน อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ 1) ยืนยันเอาตามสิ่งที่พวกเขากำหนดในระยะที่ 1 หรือ 2) เปลี่ยนความคิดใหม่ ยึดเอาตามแนวทางวิชาการที่ผู้วิจัยนำไปถ่ายทอดให้ หรือ 3) บูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างสิ่งที่พวกเขาคิดแต่แรก และทฤษฎีใหม่ที่พวกเขาได้รับเสริมเพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะมีองค์ประกอบอะไรบ้างขึ้นกับผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะร่วมกันกำหนด แต่อย่างน้อยควรประกอบด้วย จุดมุ่งหมายและวิธีการ (Ends and Means) ในการแก้ปัญหานั้นว่าจะทำอะไร (What) และจะทำอย่างไร (How)

แนวคิดการบรรจบกันของธารสองสายนี้ หากพิจารณาหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจะเป็นเสมือนตัวแทนของคนที่มีความรู้เชิงวิชาการหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขณะที่ผู้ร่วมวิจัยเป็นเสมือนตัวแทนของกลุ่มคนที่มีความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นความรู้ที่ฝังตัว (Tacit Knowledge) จึงเป็นการผสมผสานกับระหว่างความรู้เชิงวิชาการกับความรู้จากประสบการณ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือการผสมผสานกันระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติเป็นสายธารสองสายที่มาบรรจบกัน คือ สายธารเชิงวิชาการหรือเชิงทฤษฎีที่ได้จากนักวิจัย กับสายธารเชิงประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในตัวของผู้ร่วมวิจัย จากแนวคิดดังกล่าว มีข้อที่ผู้วิจัยควรคำนึง 4 ประการ คือ

1) การศึกษาและนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในบทที่ 2 จะต้องนำเสนอไว้อย่างมีจุดมุ่งหมาย อย่างมีความหมาย และอย่างมีประโยชน์ที่จะทำให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปร่วมเสวนากับผู้ร่วมวิจัย ไม่ใช่ทบทวนมาไว้อย่างเป็นไม้ประดับงานวิจัยหรือหิ้งพระประจำงานวิจัยที่ไม่มีการมาเช่นไหว้เหลียวแลอีก

2) ผู้วิจัยจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน เหมือนกับคำพูดที่มักพูดกันว่า “ทฤษฎีจัดปฏิบัติไม่ได้ หรือ ทฤษฎีก็คือทฤษฎี ปฏิบัติก็คือปฏิบัติ” เป็นต้น ต้องสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ ดังประโยชน์ของทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น นอกจากนั้นผู้วิจัยอาจสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน

ระหว่างการวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการต้องเป็นไปหลังจากที่ปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน โดยหากนำเสนอก่อน มีแนวโน้มที่ผู้ร่วมวิจัยจะยอมรับเอาแนวคิดเชิงวิชาการนั้นไปใช้เลยมืออยู่สูง อาจเป็นเพราะความเคยชินกับการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) หรือเป็นผู้ตาม (Follower) ในระบบบริหารแบบสั่งการหรือแบบบนสู่ล่าง (Top-Down Approach) ที่ฝังรากลึกลงมานาน หรืออาจเป็นเพราะแนวโน้มที่จะเชื่อฟังผู้วิจัยเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การวิจัยมีแนวโน้มที่อิทธิพลของความรู้เชิงวิชาการ (Explicit Knowledge) ที่สำเร็จรูปจากภายนอกจะมีมาก จนความรู้ส่วนตัวที่สะสมจากประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ของผู้ร่วมวิจัยไม่ได้ถูกนำออกมาใช้

4) การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการของผู้วิจัยจะต้องนำเสนอแบบไม่ยึดติด ไม่ชี้หน้า หรือไม่ให้มีอิทธิพลต่อการนำไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องคำนึงถึงการเป็นทางเลือก การเป็นตัวเสริม โดยยึดหลักการ “ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง” และตามแนวคิดที่ว่า “...ให้โอกาสแก่ชุมชนที่จะเสนอแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างเต็มที่ จากนั้นนักพัฒนาที่เสนอเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือประสบการณ์ ความรับรู้ของชุมชนเข้าสู่วงสนทนาด้วย ในระยะแรก ๆ ให้เสนอแบบง่าย ๆ แต่จะไม่สรุปว่าแบบนั้นแบบนี้เท่านั้นที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ชุมชน จะปล่อยให้ชุมชนคิดเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยังไม่กล่าวพาดพิงถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ให้มากกว่านั้น จนกว่าจะมีการถามไถ่เพิ่มเติม ซึ่งนักพัฒนาจะต้องคอยให้ข้อมูลอยู่เป็นระยะ ๆ เมื่อเสนอข้อมูลเปรียบเทียบให้เต็มที่แล้ว ก็ปล่อยให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากที่สุดมาชุดหนึ่ง...”

จากที่คณะเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวางแผน เป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความรับผิดชอบ (Responsibility Skills) ที่จะนำเสนอผลจากการศึกษาในลำดับต่อไป ข้างล่างนี้ ว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้วิจัยมีความรอบรู้และความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ต่อการนำไปประมวลผลร่วมกับผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนการวางแผน หลังจากปล่อยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันคิดอย่างเต็มที่ก่อน ซึ่งอาจมีผลให้พวกเขาเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปปรับแก้หรือบูรณาการเข้ากับสิ่งที่พวกเขาร่วมกันคิดและกำหนดขึ้น และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยและผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน และทฤษฎีหากไม่นำไปปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล วนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ เป็นต้น รวมทั้งเพื่อสร้างความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ สำหรับผลการศึกษานี้แนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียน มีดังต่อไปนี้ตามลำดับ

2.3.1 ทักษะต่อนิยามของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

Greenberg (2012) มีปรัชญาเอกด้านการแสดงออกอย่างมีสติ (The Mindful Self-Express) กล่าวถึง ความสำคัญของการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ว่า ทฤษฎีใหม่ของการเป็นผู้นำเน้นย้ำถึงความสำคัญของความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ในโลกที่มีการแข่งขัน เราต้องการผู้นำที่มีแนวคิดใหม่ ๆ ที่เต็มใจเสี่ยง สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจ และสร้างพันธมิตร

เชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อจัดการกับความท้าทายระดับโลก ในความพยายามเหล่านี้ ผู้นำจำเป็นต้องรวมทักษะที่อยู่ในขอบเขตของจิตวิทยาและวิทยาศาสตร์ ความรู้ความเข้าใจ จากมุมมองของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำเพื่อประสบความสำเร็จในโลกใหม่ของธุรกิจ มีดังนี้

1. ส่งเสริมให้สร้างเอกลักษณ์ (Contribute Uniqueness)
2. ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (Act Effectively)
3. มีความยืดหยุ่น (Be Resilient)
4. เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace Change)
5. มีความสมถะ (Stay Grounded)

Vanek (2014) กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ว่า องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการที่ต้องทำความเข้าใจ ดังนี้

1. จำเป็นต้องมีทักษะ แนวปฏิบัติ และความรู้ในการเป็นผู้นำที่กว้างขึ้น
2. ในฐานะผู้นำ ต้องถามว่า “ฉันหรือองค์กรของฉันคือผู้ที่แก้ปัญหายาก ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน และถ้าไม่ได้ทำ กำลังทำอะไรเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและแนวปฏิบัติ”
3. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เราทุกคนมีส่วนร่วม

Sandwijk (2018) กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ว่า หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำมักจะเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีมุมมองแบบองค์รวม การออกแบบกลยุทธ์ต้องอาศัยความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ผู้คน และกระบวนการต่าง ๆ เป็นหลัก แต่ยังคงอาศัยความรู้ที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างกัน กลยุทธ์เพื่อการเติบโต การแข่งขัน ทั้งสองอย่าง หรืออย่างอื่นจะทำให้คุณบรรลุเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อคุณพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแง่มุมและด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน และแน่นอนหนึ่งในนั้นคือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม

BCcampus open education Website (n.d.) กล่าวถึงความสำคัญของ ทักษะการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่า ตามที่ศาสตราจารย์ Jay A. Conger จากมหาวิทยาลัย McGill แคนาดา กล่าวไว้ว่า “ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ โดยพื้นฐานแล้วผู้นำเสนอเส้นและทิศทางทางแห่งความมั่นใจให้กับเราในขณะที่เราก้าวผ่านความโกลาหลที่ดูเหมือน ขนาดของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันไม่เพียงต้องการความเป็นผู้นำมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังต้องการรูปแบบการเป็นผู้นำรูปแบบใหม่อีกด้วย” พวกเขาจะต้องเป็นนักคว้าโอกาสเชิงกลยุทธ์ เฉพาะผู้มีวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้นที่จะพบโอกาสเชิงกลยุทธ์ก่อนคู่แข่ง พวกเขาจะต้องตระหนักรู้ทั่วโลก โดยร้อยละ 80 ขององค์กรในปัจจุบันเผชิญกับการแข่งขันจากต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับตลาดต่างประเทศ เศรษฐกิจโลก และภูมิศาสตร์ การเมืองเป็นสิ่งสำคัญ พวกเขาจะต้องสามารถจัดการองค์กรที่มีการกระจายอำนาจสูง การเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีส่วนร่วมสูงจะเร่งตัวขึ้นเมื่อความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับความเร็ว ความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และความเอนเอียงขององค์กรเพิ่มขึ้น พวกเขาจะไวต่อความหลากหลาย ในช่วงปีแรก ๆ ของศตวรรษที่ 21 จะมีคนผิวขาวน้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ที่เข้าทำงานในอเมริกาเหนือ กลุ่มแองโกล-แซกซอนเพศชายและผู้หญิงที่เข้ามา ชนกลุ่มน้อย และผู้อพยพจะมาพร้อมกับความต้องการและความกังวลที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำจะต้องมีความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ บุคลากรที่มีความหลากหลายสูงจำเป็นต้องมีผู้นำที่ตระหนักและอ่อนไหวต่อความคาดหวังและความต้องการจาก

หลากหลายวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก พวกเขาจะต้องเป็นผู้สร้างชุมชนองค์กร งานและองค์กรจะทำหน้าที่เป็นแหล่งสำคัญของการเติมเต็มความต้องการ และในกระบวนการนี้ผู้นำจะถูกเรียกให้ช่วยสร้างชุมชนนี้ในลักษณะที่สมาชิกในองค์กรพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของสำหรับองค์กรและภารกิจขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษาทัศนะของ BCcampus open education Website (n.d.); Greenberg (2012); Vanek (2014); Sandwijk (2018) ผู้วิจัยสรุปเป็นนิยามเพื่อใช้ในงานวิจัยนี้ว่า ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติเชิงบวก การเป็นต้นแบบ (Modeling) สามารถแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ และน่าเชื่อถือมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) มีทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น มีทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) ในการแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ สามารถคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) มุ่งเน้นการกระทำ (Be Action-Oriented) และมีทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ทัศนะต่อความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

Vanek (2014) กล่าวว่า การกำหนดความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำ เพราะโลกของเราซับซ้อนกว่าในอดีต การกำหนดลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะ และแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับโลกของเราในปัจจุบันก็ซับซ้อนเช่นกัน อันที่จริง องค์ประกอบหนึ่งของคำจำกัดความคือการเข้าใจว่าความซับซ้อนมีอยู่ทุกหนทุกแห่งในชีวิตของเรา และผู้นำต้องการทักษะที่หลากหลายหากต้องการประสบความสำเร็จ เมื่อตรวจสอบความเป็นผู้นำตามทีปฏิบัติในการบังคับใช้กฎหมายในชุมชน ความเข้าใจที่สำคัญอย่างหนึ่งคือระดับตำแหน่งที่เราสวมใส่บนแขนเสื้อหรือปกคอเสื้อชุดเครื่องแบบเพียงอย่างเดียวไม่ได้รับประกันความสำเร็จ และหากฝึกความเป็นผู้นำของเราโดยอิงจากระดับตำแหน่งของเราเพียงอย่างเดียว ก็รับประกันได้เลยว่าเราจะล้มเหลวได้

MartinRoll Website (2019) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ช่วยให้เขาหรือเธอมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้พวกเขาทำสิ่งที่พวกเขาไม่มีทักษะหรือแรงจูงใจที่จะทำ ในฐานะปัจเจกบุคคล ความต้องการ แรงจูงใจ และความหมายของความพึงพอใจได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลกที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อทั้งชีวิตส่วนตัวและอาชีพของเราอย่างลึกซึ้ง ในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนเช่นนี้ ความเป็นผู้นำมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

Bookboon Website (2018) ได้ดูที่คำจำกัดความของผู้นำศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม มีอะไรผิดแปลกกับทั้งสองรูปแบบนี้หรือไม่ หากคุณเคยอยู่ในสายการบังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมข้ามสายงาน คุณอาจปรารถนาแนวทางใหม่ในการเป็นผู้นำหนึ่ง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณจริง ๆ ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ภาวะผู้นำถูกกำหนดให้เป็น "การขับเคลื่อนผู้คนให้ทำอะไรบางอย่างให้สำเร็จ" มันไม่ได้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้คนและนำพวกเขาไปสู่วิสัยทัศน์ของภารกิจหรือรู้สึกมีความรับผิดชอบเป็นการส่วนตัวต่อผลลัพธ์ ผู้คนเป็นเพียงฟันเฟืองในเครื่องจักรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และผู้นำคือ ลูกน้องที่ออกไปผลักดันมวลชนเพื่อทำงานให้เสร็จ

Adkins (2020) วันนี้อย่างมีชุดทักษะใหม่ที่ถูกกำหนดให้เป็นทักษะการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะเหล่านี้ได้รับการปรับแต่งเป็นพิเศษเพื่อให้แน่ใจว่าผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือครั้งใหญ่นี้ รวมถึงการบรรจบกันของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคมจำนวนหนึ่งที่อาจก่อตัวและทำให้ธุรกิจทุกขนาดสั้นคลอน ดูเหมือนว่ารูปแบบการบังคับบัญชาและการควบคุมของความเป็นผู้นำและการจัดการจะไม่สามารถทำงานได้ดีอีกต่อไป บุคลากรที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดของเราคาดหวังว่าจะสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางเชิงกลยุทธ์ พวกเขาคาดหวังตามที่ควรจะเป็นเพื่อสามารถนำตัวตนที่สมบูรณ์และชีวิตที่สมบูรณ์มาสู่งานของพวกเขา สมดุลชีวิตการทำงานถูกแทนที่ด้วยการใช้ชีวิตที่ทำงานได้ในทุกด้าน ทั้งด้านสังคม ส่วนตัว และด้านอาชีพ สมาชิกในทีมกำลังมองหาจุดประสงค์ในชีวิตและในการทำงานของพวกเขา และพวกเขาคาดหวังว่าจะพบว่าสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นในค่านิยมหลักและรูปแบบธุรกิจของบริษัทที่พวกเขาเลือกที่จะทำงานและเห็นพ้องไปด้วย

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น สรุปความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนผู้วิจัยสรุปจากทัศนะของแต่ละแหล่ง ได้ดังนี้

Vanek (2014) เห็นถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนว่า การกำหนดลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะ และแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับโลกของเราในปัจจุบันซับซ้อนมากกว่าในอดีต ซึ่งการเข้าใจว่าความซับซ้อนมีอยู่ทุกหนทุกแห่งในชีวิตของเรา และผู้นำต้องการทักษะที่หลากหลาย หากต้องการประสบความสำเร็จ

MartinRoll Website (2019) เห็นถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนว่า ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ช่วยให้เขาหรือเธอมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้พวกเขาทำสิ่งที่พวกเขาไม่มีทักษะหรือแรงจูงใจที่จะทำ ในฐานะปัจเจกบุคคล ความต้องการ แรงจูงใจ และความหมายของความพึงพอใจได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาโลกที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อทั้งชีวิตส่วนตัวและอาชีพของเราอย่างลึกซึ้ง ในช่วงเวลาที่ไม่แน่นอนเช่นนี้ ความเป็นผู้นำมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

Bookboon Website (2018) เห็นถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนว่า ภาวะผู้นำถูกกำหนดให้เป็น "การขับเคลื่อนผู้คนให้ทำอะไรบางอย่างให้สำเร็จ" มันไม่ได้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้คน และนำพวกเขาไปสู่วิสัยทัศน์ของภารกิจหรือรู้สึกมีความรับผิดชอบเป็นการส่วนตัวต่อผลลัพธ์ ผู้คนเป็นเพียงฟันเฟืองในเครื่องจักรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และผู้นำคือคนที่ออกไปผลักดันมวลชนเพื่อทำงานให้สำเร็จ

Adkins (2020) เห็นถึงความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนว่า ชุดทักษะใหม่ที่ถูกกำหนดให้เป็นทักษะการเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะเหล่านี้ได้รับการปรับแต่งเป็นพิเศษเพื่อให้ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและความคลุมเครือ รวมถึงการบรรจบกันของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคมจำนวนหนึ่ง ผู้นำที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดของเราคาดหวังว่าจะสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทิศทางเชิงกลยุทธ์ตามที่ควรจะเป็นเพื่อสามารถนำตัวตนที่สมบูรณ์และชีวิตที่สมบูรณ์มาสู่งานของพวกเขา

2.3.3 ทักษะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

Greenberg (2012) เป็นนักจิตวิทยาคลินิกและผู้เชี่ยวชาญด้านสติและจิตวิทยาเชิงบวก Dr. Greenberg จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการและการพูดคุยเกี่ยวกับองค์กร การดำเนินชีวิต หรือ การฝึกสอนอาชีพ และจิตบำบัดส่วนบุคคลและคู่รัก ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็น 5 ประการสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Five Essential Skills for Leadership in the 21st Century) ว่า ศตวรรษที่ 21 เสนอความท้าทายใหม่ ๆ มากมายสำหรับทั้งพนักงานและผู้นำทางธุรกิจ ในโลกที่เชื่อมต่อถึงกันและเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วเราจำเป็นต้องเรียนรู้ความยืดหยุ่นทางปัญญา ความอดทนต่อความตึงเครียด และการคิดที่แตกต่าง ในขณะที่เทคโนโลยีสามารถทำให้เรามีประสิทธิผลมากขึ้น แต่ทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่เน้นความสำคัญของความไว้วางใจและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ในโลกแห่งการแข่งขันเราต้องการผู้นำที่มีแนวคิดแปลกใหม่ซึ่งเต็มใจที่จะเสี่ยง สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นและสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายระดับสากล ในความพยายามเหล่านี้ผู้นำจำเป็นต้องรวมทักษะในขอบเขตของจิตวิทยาและวิทยาศาสตร์การรับรู้มากขึ้น จากมุมมองของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับสิ่งที่จะประสบความสำเร็จในโลกใหม่ของธุรกิจ มีดังนี้

1. มีส่วนทำให้เกิดเอกลักษณ์ (Contribute uniqueness) คือ “ดูซ้ำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ปฏิเสธสิ่งที่ไร้ประโยชน์ เพิ่มเติมสิ่งที่เป็นของคุณเองโดยเฉพาะ” Bruce Lee กล่าว

การเป็นต้นฉบับจะต้องใช้เวลาคิดเกี่ยวกับเนื้อหาที่คุณได้ยืมหรืออ่านมา เรื่องนี้หรือผลการค้นพบในการวิจัยเกี่ยวข้องกับการค้นหาวิธีแก้ปัญหาค้นหาที่คุณต้องการแก้ไขอย่างไร เช่น

- มีมุมมองดั้งเดิมที่สร้างแรงบันดาลใจให้คุณ
- ใช้ความรู้จากพื้นที่หนึ่งกับอีกที่หนึ่งหรือสังเคราะห์ความคิดจากสาขาวิชาที่แตกต่างกัน
- บอกเล่าเรื่องราวที่แตกต่างเกี่ยวกับเนื้อหา เชื่อมโยงกับชีวิตและประสบการณ์การทำงาน
- ค้นหาวิธีใหม่ในการสื่อสารแนวคิดหลักหรือแนวทางแก้ไขปัญหา
- ตัดส่วนเกินออกจากทฤษฎีหรือระบบปฏิบัติการ เพิ่มองค์ประกอบใหม่ที่จะช่วยปรับปรุง

2. ลงมือทำอย่างมีประสิทธิภาพ (Act effectively) คือ “การมีประสิทธิภาพคือการทำให้สิ่งใด ให้ถูกต้อง ประสิทธิภาพคือการทำให้สิ่งที่ถูกต้อง” - Peter Drucker กล่าว

ให้ใช้เวลาในการกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดลำดับความสำคัญและเป้าหมาย หากจุดสมดุลระหว่างการกระทำที่เร่งด่วนและสำคัญ เช่น

- อะไรคือความท้าทายระยะสั้นและระยะยาวของทีม/องค์กรของคุณจะจัดการอย่างไร
- คุณจะให้คุณค่าที่มีลักษณะเฉพาะในการจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ในทางใด
- อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นที่คุณต้องเผชิญคืออะไรและคุณจะจัดการกับมันอย่างไร
- ทักษะและทรัพยากรใด ที่คุณต้องการเพื่อจัดหาและสนับสนุนการบริการหรือเทคโนโลยี

ใหม่ ๆ เหล่านี้เหมาะสมที่สุด

- ทีมของคุณจะสนับสนุนผู้คนให้ทำงานที่ดีที่สุดและสนับสนุนลูกค้าให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากผลิตภัณฑ์/บริการของคุณได้อย่างไร

- การได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและพนักงานอาจใช้เวลาและทรัพยากร แต่จะนำไปสู่ความมั่นคงและประสิทธิผลในระยะยาวยิ่งขึ้น

3. มีความยืดหยุ่น (Be resilient) คือ “ล้มเจ็ดครั้งลุกแปดครั้ง” - สุภาชิตฐิ์ปุณ

หากต้องการสร้างผลกระทบที่น่าจดจำและในระยะยาวคุณจำเป็นต้องรับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และนั่นอาจจะเกิดความล้มเหลวหรือความสับสนในบางครั้ง ความมั่นใจในตนเองเป็นกุญแจสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากการมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมาก่อน แม้ว่าจะกำลังทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ แต่ก็อย่าลืมว่าเคยประสบความสำเร็จมาก่อนและใช้ความสามารถสร้างความสำเร็จนั้นขึ้นมา เช่น

- หากคุณเชื่อในภารกิจและความสามารถของคุณ ความล้มเหลวเป็นเพียงทางเลี้ยวชั่วคราว
- ความล้มเหลวส่วนใหญ่ประกอบด้วยบทเรียนอย่างน้อยหนึ่งบทเรียน จงเต็มใจที่จะยอมรับความล้มเหลวและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดของคุณเกี่ยวกับปัญหานี้
- รับฟังและทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่อย่าหยุดฟังเสียงและเป้าหมายของคุณเอง
- คุณอาจต้องใช้เวลาเสียใจกับการสูญเสียความฝัน ครุ่นคิด และจัดกลุ่มใหม่

4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace change) คือ “ผู้ประกอบการมักจะค้นหาการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อสิ่งนั้น และใช้มันเป็นโอกาส” - Peter Drucker กล่าว

ในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ และเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว สูตรเก่าไม่สามารถทำงานได้ดีอีกต่อไป ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับสมองและจิตของมนุษย์ได้นำไปสู่วิธีการใหม่ ๆ ในการมองโลก เทคโนโลยีมีอิทธิพลทำให้โลกเล็กลงและเพิ่มการเข้าถึงและความรู้ของผู้มีสิทธิที่ก่อนหน้านี้ไม่มีบทบาท สิ่งนี้ก่อให้เกิดความท้าทายมากมาย แต่ยังเปิดประตูสู่โอกาสใหม่ ๆ เช่น

- สมองของมนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ โดยคิดว่าความเปลี่ยนแปลงคือภัยคุกคาม
- เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องต่อต้านแนวโน้มที่เป็นไปตามธรรมชาติของสมองที่มีพื้นฐานจากความกลัวและระมัดระวัง และปลุกฝังทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านดี
- ลองนึกถึงวิธีที่คุณสามารถใช้ทักษะและจุดแข็งของคุณกับภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงสร้างความต้องการใหม่อะไรบ้าง
- ใส่ใจกับความคิดและความรู้สึกที่เปลี่ยนแปลงไปในตัวคุณ ดูว่าคุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่น่ากลัวโดยไม่รู้สึกว่าคุณต้องทำอะไรสักอย่างเพื่อตอบโต้

5. สมถะ (Stay grounded) คือ “ฉันมีสามสิ่งที่จะสอน : ความเรียบง่าย ความอดทน และความเมตตา ทั้งสามนี้เป็นสมบัติที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของคุณ” - Lao Tzu กล่าว

หากไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ มุมมองที่มีอคติอาจต้องได้รับการปรับแต่งก่อน ดังนั้น จงเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด อดทนกับกระบวนการ ผลลัพธ์ต้องใช้เวลา อาจต้องผ่านขั้นตอนของการลงทุนทั้งเวลาและทรัพยากร เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ นำแนวคิดออกมาใช้และรอให้เกิดผล รักษาความหมายของงานให้อยู่ในระดับแนวหน้าเสมอ เช่น

- รักษาความหมายของงานของคุณให้อยู่ในระดับแนวหน้าเสมอ ทำไมคุณถึงทำในสิ่งที่คุณทำ? คุณต้องการทำอะไรเพื่อทำให้ชีวิตของผู้อื่นดีขึ้น
- ให้คุณค่ากับสิ่งเรียบง่ายในชีวิต เช่น ธรรมชาติ สุขภาพ เพื่อน เพื่อนร่วมงาน และครอบครัว สิ่งเหล่านี้จะค่าจุนคุณให้ผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากดังนั้นอย่าลืมให้ความสำคัญกับพวกเขา

- ฝึกการตระหนักรู้ในตนเองอย่างมีสติเพื่อเรียนรู้ความเห็นอกเห็นใจต่อตนเองและผู้อื่น ธุรกิจส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ หากคุณแสดงท่าทีที่อ่อนน้อมถ่อมตน ห่วงใย เปิดเผย และเป็นหนึ่งในทีม คนอื่น ๆ จะเต็มใจที่จะทำงานด้วยหรือปฏิบัติตามคุณมากขึ้น

- ขยันทำงาน แต่อย่าทำเหมือนตัวเองเป็นเครื่องจักร ชีวิตเปรียบเสมือนการวิ่งมาราธอน ไม่ใช่การวิ่งระยะสั้น ดังนั้นจงใช้พลังงานของคุณอย่างชาญฉลาดและรู้ว่าเมื่อใดที่คุณต้องพักผ่อนเพื่อเติมเต็ม

- คุณอาจมีความต้องการพื้นฐานที่ซับซ้อนของคุณ เช่น ได้รับการยอมรับ มีอำนาจ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการเคารพเอาใจใส่ และอื่น ๆ ยิ่งคุณเข้าใจและรับทราบความต้องการเหล่านี้มากเท่าไร คุณก็ยิ่งจะดำเนินการภารกิจของคุณได้ราบรื่นเท่านั้น

การใช้กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้คุณใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งและความสามารถในการปรับตัว ความหลงใหลในงาน ความสามารถในการวางกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ในขณะที่รูปแบบธุรกิจแบบเก่าเน้นความโดดเด่นและอำนาจ แต่ธุรกิจรูปแบบใหม่ ๆ คือ วิสัยทัศน์ การโฟกัส การสื่อสาร ความยืดหยุ่นทางปัญญา ความถูกต้อง และการเป็นพันธมิตร คุณไม่อาจมีเพียงประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวในการอยู่บนโลกที่ซับซ้อนเช่นนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและการไว้วางใจผู้ที่มีทักษะและความรู้ที่แตกต่างกัน แต่เป้าหมายและค่านิยมที่คล้ายคลึงกันคือหนทางสู่ความสำเร็จทั้งในธุรกิจขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่

Dorari (2018) ได้กล่าวถึง 6 ทักษะที่คุณต้องมีเพื่อเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (6 Skills You Must Obtain to be a Powerful 21st Century Leader) ว่า มีทักษะที่จำเป็นอย่างไรในโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันและควรได้รับทักษะเหล่านี้โดยเร็วที่สุด คือ

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) -อาจเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่ควรพัฒนา คุณต้องสามารถเรียนรู้ได้เร็วและปรับตัวไปพร้อมกับตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ได้แน่นอนว่าอาจเป็นกระบวนการที่ยากเนื่องจากคุณเหมือนถูกบังคับให้ละทิ้งค่านิยมหรือวิธีการทำธุรกิจของคุณเพื่อที่จะคงอยู่ในตลาด และไม่ใช่เพียงเป็นเรื่องของความสามารถในการปรับตัวของคุณเท่านั้น แต่คุณต้องกำหนดรูปแบบทั้งบริษัทให้ปรับตัวได้ซึ่งหมายความว่าพนักงานของคุณควรได้รับการสนับสนุนให้แสดงออกถึงข้อกังวลและคำแนะนำว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

2. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) -ผู้นำที่ดีไม่ใช่คนที่รู้ทุกเรื่อง แต่เป็นคนตระหนักถึงทั้งด้านที่แข็งแกร่งและข้อเสียของตน คุณต้องตระหนักถึงทักษะของคุณและส่วนที่คุณต้องปรับปรุง เมื่อคุณประเมินจุดแข็งในฐานะผู้นำของคุณแล้ว คุณสามารถทำให้ดีที่สุดโดยใช้จุดแข็งเหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันก็พยายามปรับปรุงจุดที่อ่อนของคุณหรือจ้างคนที่สามารถทำได้ดีกว่าคุณมาช่วยงาน การตระหนักรู้ในตนเองยังหมายถึงการยอมรับเมื่อตัวคุณได้ทำผิดพลาดและรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้กระทำอย่างเต็มที่

3. นวัตกรรม (Innovation) -มีผู้นำไม่มากนักที่สนับสนุนนวัตกรรมในบริษัทของตน ในฐานะผู้นำคุณต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการแบ่งปันแนวคิดใหม่ ๆ อย่างเสรีและรับเอานวัตกรรมมาใช้ด้วยความกระตือรือร้น นวัตกรรมนำไปสู่ความคิดริเริ่มซึ่งช่วยธุรกิจได้อย่างมาก

กลยุทธ์คือการเรียนรู้และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนคิดและใช้แนวทางนอกกรอบในการแก้ไขปัญหาและเอาชนะความท้าทาย หากคุณสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและหลากหลายในบริษัทของคุณ คุณจะมีโอกาสที่จะมีพนักงานที่มีแนวคิดทางธุรกิจที่สร้างสรรค์มากขึ้น

4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) -เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจริง ๆ คุณต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง (Emotional Intelligence: EI) หากจะพูดให้เข้าใจง่ายขึ้นคือคุณควรตระหนักว่าอารมณ์สามารถควบคุมพฤติกรรมและผลักดันพวกเขาไปในทิศทางหนึ่งได้ นอกจากนี้คุณต้องรู้วิธีการจัดการกับอารมณ์เหล่านี้ (ไม่ว่าจะเป็นอารมณ์ของคุณหรือของพนักงานของคุณ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีสถานการณ์รุนแรงและตึงเครียด

5. ความพร้อมในการเรียนรู้และขยายขอบเขต (Readiness to learn and expand horizons) -ผู้นำทุกคนควรตระหนักว่ากระบวนการเรียนรู้ไม่เคยหยุดนิ่ง หากเคยคิดว่าคุณเรียนรู้อย่างมากพอแล้วนั่นหมายถึงว่าคุณจะพ่ายแพ้ต่อคนที่รู้มากกว่าพร้อมที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม และปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ การเรียนรู้หมายถึงเรียนรู้ในทุกแง่มุมของชีวิต ประการแรกเป็นความจำเป็นในโลกปัจจุบันที่จะต้องเอาชนะความท้าทายในการจัดการกับสื่อดิจิทัลและโซเชียลมีเดีย มันไม่ใช่เรื่องของอนาคตอีกต่อไป แต่เป็นความจริงของเราในตอนี้ ต่อไปคุณต้องสามารถสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมได้ สิ่งนี้ไม่สามารถทำได้หากไม่มีความรู้ภาษาอังกฤษที่ดีเยี่ยม ดังนั้นหากคุณรู้สึกว่ามีโอกาสสำหรับการปรับปรุง คุณควรหาหลักสูตรภาษาอังกฤษที่มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองความต้องการของคุณได้ ภาษาอังกฤษเป็นประตูสู่ความสำเร็จ แน่แน่นอนว่าการเห็นความสำคัญของความยั่งยืนนี้เป็นอีกโอกาสหนึ่งในการช่วยพัฒนาธุรกิจของคุณในระยะยาว

6. ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear communications skills) -ทักษะการสื่อสารมีความหมายกว้าง ซึ่งหมายถึงการสื่อสารที่ดีกับผู้คนแบบต่อหน้า และยังรวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางโทรศัพท์ อีเมล หรือโซเชียลมีเดีย ไม่ว่าคุณจะสื่อสารกับคนเพียงคนเดียวหรือกลุ่มใหญ่ คุณก็ต้องมีการพัฒนาทักษะการฟังด้วยความกระตือรือร้นด้วย การสื่อสารที่ดียังบ่งบอกถึงความสามารถในการเข้าใจมุมมองของอีกฝ่ายซึ่งเป็นวิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการเข้าใจผิด

โดยสรุปการเป็นผู้นำยุคใหม่ หมายถึง การเปิดใจกว้างต่อโอกาสและผู้คนตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ トラบใดที่คุณมั่นใจในตัวเองและพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาที่มากถูกทางแล้ว

Gransberry (2018) เป็นผู้ประกอบการ 30 ปี เป็นโค้ชสอนเกี่ยวกับธุรกิจ และที่ปรึกษาองค์กร ผู้เขียนหนังสือ Life Mapping: A Journey of Self Discovery and Path Finding และ The Technology of Doing Creating & Being หนังสือเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งสองเล่มสอนผู้อ่านถึงวิธีการทำวิสัยทัศน์ของพวกเขาเป็นจริง เธออยู่ที่ Goldman Sachs 10K Small Business Initiative and Gestalt OSD Center ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 : ทักษะ 9 ประการที่คุณต้องเชี่ยวชาญ (21st Century leadership: 9 skills you must master) ว่า การเป็นผู้นำแบบนั้นเน้นการทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนสามารถนำความยุ่งยากมาสู่การสนทนาได้ เป็นการทำงานร่วมกันและสนับสนุนมุมมองที่หลากหลายมารวมกัน ไม่มีรูปแบบที่ให้คน ๆ เดียวสังเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายและหาทางแก้ปัญหาทั้งหมดเหมือนที่ผู้นำสมัยก่อนต้องทำในอดีตอีกต่อไป ทีมงานที่มีความสามารถ

ในการตรวจสอบ ภายใต้อำนาจที่เหมาะสม สามารถดึงเอาข้อมูลพิเศษของตนออกมา แบ่งปัน และร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพที่จะเอาชนะความท้าทายและปัญหาที่ซับซ้อนได้ ซึ่งทักษะสำคัญ 9 ประการที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเชี่ยวชาญ มีดังนี้

1. มีภาพปรากฏส่วนตัวที่ดี (Personal presence)
2. มีความตระหนักในตนเองสูง (High degrees of self-awareness)
3. ความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นนิสัยของตนสำหรับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ (The ability to acknowledge their habitual behaviors for the positive and negative impact)
4. ค่านิยมหลักที่ชัดเจนซึ่งเป็นแนวทางในการกระทำและการตัดสินใจ (Clear core values that guide their actions and decisions)
5. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจที่ผู้อื่นสามารถคล้อยตามได้ (Clear and compelling vision that others can join)
6. ทักษะการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนทุกเสียงที่ได้ยินและเคารพในการสนทนาและการทำงานร่วมกัน (Facilitative skills to support all voices being heard and respected in the dialogue and collaboration)
7. ความเข้าใจในระบบ และการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร (Practical understanding of systems and how change happens)
8. ความสามารถในการมองเห็นและได้ยินผู้อื่น (Ability to see and hear others)
9. การฝึกฝนทางจิตวิญญาณบางที่ที่คุณสามารถพึ่งพาได้เมื่อไม่มีที่อื่นให้ไป (Spiritual practice, someplace you can turn when there is nowhere else to go)

ทักษะเหล่านี้สนับสนุนทั้งความเชี่ยวชาญในตนเองของผู้นำและสนับสนุนทีมงานและองค์กรของพวกเขาในการก้าวไปอย่างมีพลังด้วยตนเอง พวกเขาารวมกันเป็นทีมหรือเป็นองค์กรที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง ในสภาพแวดล้อมนี้ทุกคนมีส่วนร่วมในระดับสูงและสมาชิกในทีมจะรายงานการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูง

Staff Writer of Human Resource Website (2020) ได้กล่าวถึง 10 ทักษะที่มีอิทธิพลที่ผู้นำต้องมีในศตวรรษที่ 21 (10 Influential skills a leader must have in the 21st century) ว่าผู้นำในปัจจุบันมีความแตกต่างอย่างมากจากผู้นำในอดีต จากการถูกมองว่าเป็น “ผู้มีอำนาจ” ในอดีต ผู้นำส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ใช้แนวทางการจัดการที่เอาใจใส่และให้คำแนะนำมากขึ้น ซึ่งทักษะที่มีอิทธิพล 10 ประการที่ผู้นำต้องมีในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. ตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ (Responsive to feedback)
3. ความสามารถการอำนวยความสะดวกการสื่อสาร (Ability to facilitate communication)
4. ความปรารถนาที่จะเติบโต (A desire to grow)
5. ส่งเสริมความโปร่งใส (Promotes transparency)
6. การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective delegation)
7. ทำลายข้อจำกัดเกี่ยวกับลำดับชั้นตำแหน่ง (Breaking down hierarchical boundaries)

8. การตัดสินใจที่แน่วแน่ (Firm decision making)

9. พร้อมช่วยเหลือ (Ready to serve)

10. เปิดรับความเปลี่ยนแปลง (Open to change)

Driscoll (n.d.) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำ วิทยากรมืออาชีพ ผู้ออกแบบกลยุทธ์ ผู้เขียน ผู้ฝึกสอนและโค้ชสอนความเป็นผู้นำมืออาชีพ ได้กล่าวถึง 9 ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ (9 Essential 21st Century Leadership Skills) ดังนี้

1. โรงเรียนผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีวิสัยทัศน์ (21st Century School Leaders are visionary)

- อยากให้โลกน่าอยู่ขึ้น
- ต้องการสร้างความแตกต่าง
- เชื้อในอัจฉริยะโดยรวม
- มองว่าปัจจุบันและอนาคตเป็นการทำงานร่วมกัน

2. โรงเรียนผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีความฉลาดทางอารมณ์ (21st Century School Leaders are emotionally intelligent)

- เป็นผู้นำจากหัวใจ ปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความปรารถนาและรวมผู้คนเป็นหนึ่ง
- ใช้รูปแบบการกระจายภาวะผู้นำ
- เพิ่มพลังให้ผู้อื่นและกระตุ้นให้เปิดเผยความสนใจ
- แสวงหาและส่งเสริมการพัฒนาความสามารถพิเศษในทีมของตนอย่างกระตือรือร้น
- ใช้การมองโลกแบบสมบูรณ์เพียงพอ ไม่ใช่การมองโลกแบบไม่เพียงพอ
- รับคนที่ฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าตัวเองเข้าทำงาน
- คิดว่า ใช่ แล้วคิดว่า เป็นอย่างไร และสนับสนุนให้ผู้อื่นนำแนวทางนี้ไปใช้
- เป็นคนที่พร้อมสนับสนุน น่าเชื่อถือ และจริงใจ
- อย่าใช้วิธีตำหนิ และทำยที่สุดต้องรับผิดชอบต่อทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนหรือองค์กร
- ให้ผู้คนรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลของตนเมื่อจำเป็น

3. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นผู้นำในตนเอง (21st Century School Leaders master self-leadership)

- ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์ไม่ใช่ อัตตา อำนาจ หรือเงิน
- มีความอดทนและมุ่งมั่นที่จะทำงานต่าง ๆ จนสำเร็จ
- พัฒนา “การใส่ใจจดจ่อ” ให้เป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และลดความยุ่งยากของงานในทุกที่ที่ทำได้
- มองว่างานเป็นความสุข สร้างความสุขให้ตนเองและสร้างความแตกต่างให้กับชีวิตผู้อื่น
- มองความล้มเหลวเป็นจุดเติบโตหรือการทบทวนและถามตัวเองว่าฉันได้เรียนรู้อะไรจากสิ่งนี้และสุดท้ายคือวางแผนขั้นตอนต่อไป
- มีความกล้าหาญและเอาชนะความกลัวและความคิดที่จำกัดตัวเรา
- จัดการความเป็นอยู่ของตน

4. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (21st Century School Leaders embrace change and innovation)

- มองเห็นโอกาสและความเป็นไปได้ในทุกสิ่ง
- เป็นตัวแทนและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- เข้าใจวิธีจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- บ่มเพาะความปรารถนาที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในทีมของตน

5. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ให้คุณค่าและยินดีรับความหลากหลาย (21st Century School Leaders welcome and value diversity)

- แสวงหามุมมองที่แตกต่างและให้อำนาจผู้อื่น
- เป็นพลเมืองสากลที่มีความเห็นอกเห็นใจและมีความรับผิดชอบ
- ให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนการสื่อสารและรูปแบบของการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมและรุ่นต่าง ๆ

6. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 พัฒนา ทักษะคิดแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century School Leaders develop a 21st Century Mindset)

- มีความคิดที่เติบโต
- มีทัศนคติที่ดี
- คิดนอกกรอบ
- คิดอย่างมีกลยุทธ์
- มุ่งเน้นการแก้ปัญหา ทำงานเชิงรุก และไม่รอคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตอบสนอง
- ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ
- แสวงหาการปรับปรุงสำหรับตนเองและองค์กรที่พวกเขาเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง ผลักดันตัวเองออกจากพื้นที่ปลอดภัย

7. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 คือผู้เรียน (21st Century School Leaders are learners)

- เน้นการเรียนรู้เพื่อตนเองและองค์กร
- ใช้การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงออกแบบนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- เป็นผู้เรียนที่เป็นผู้นำที่มีความพินิจพิเคราะห์
- เป็นผู้นำการเรียนการสอน
- เป็นพันธมิตรการเรียนรู้กับนักเรียนและครู
- แสวงหามุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับอนาคตของการเรียนรู้

8. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เชื่อมโยงกับโลก (21st Century School Leaders are connected with the world)

- พัฒนาให้เกิดความชำนาญด้วยดิจิทัลและโซเชียลมีเดีย
- พัฒนาความร่วมมือที่คล่องตัวและยืดหยุ่นกับผู้อื่น
- มีความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมและระหว่างวัย

- เข้าใจว่าต้องฝังความยั่งยืนในหลักสูตร

9. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ลงมือปฏิบัติ (21st Century School Leaders take action)

- ดำเนินการโดยเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน
- เน้นความสำคัญของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลำดับความสำคัญ
- แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างอนาคต

Strock (2020) เป็นนักพูดมืออาชีพ, โฆษก, ผู้ดำเนินรายการ และนักสัมภาษณ์ ได้กล่าวถึง 25 ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็น (25 Essential 21st century leadership skills) ว่ามีหลายสิ่งใหม่ที่แปลกใหม่และแตกต่างเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การจัดการ และการสื่อสารในยุคดิจิทัล ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนภายในสถานการณ์ที่แตกต่าง และเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 มี 25 ทักษะการเป็นผู้นำที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ผู้นำคอยช่วยเหลือ (Leaders serve) ในยุคแห่งสารสนเทศ ทุกคนทุกที่มีความสัมพันธ์กับคุณ (ไม่ว่าคุณจะเลือกหรือไม่ก็ตาม) จิตใจให้บริการไม่ได้เป็นเพียงข้อดีทางจริยธรรมเท่านั้น แต่คือสิ่งที่จำเป็นต้องมี

2. ปลูกฝังความกล้าหาญ (Cultivate courage) ความกล้าหาญและความเสียสละ ยังคงเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำ การมีจิตบริการในระดับที่สูงและการเสียสละเป็นองค์ประกอบที่ผูกพันของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทุกเวลาและทุกสถานที่

3. คิดในแง่ของความสัมพันธ์ (Think in terms of relationship) การได้ผลกำไรจากการทำธุรกรรมแบบโดดเดี่ยวไม่ใช่พื้นฐานของรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนได้ ตอนนี้ทุกธุรกิจเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกัน

4. สร้างมูลค่า (Create value) คุณค่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่คุณทำงานว่าหนักหรือนานแค่ไหน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าคุณสมควรได้รับ แต่มันขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของลูกค้าของคุณเท่านั้น ในปัจจุบันผู้คนที่คุณให้บริการมีอำนาจในการค้นหา เปรียบเทียบ และวัดมูลค่าอย่างไม่เคยมีมาก่อน

5. ยกระดับค่านิยมของลูกค้าของคุณเพื่อสร้างมูลค่า (Advance your customers' values to create value) ในช่วงเวลาแห่งการเพิ่มขีดความสามารถให้กับลูกค้าและการสร้างมาตรฐานให้สินค้าอย่างไม่หยุดยั้ง การเพิ่มค่านิยมของลูกค้าของคุณอาจเป็นตัวสร้างความแตกต่างที่มีศักยภาพ การมุ่งเน้นไปที่ค่านิยมไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เขวจากข้อเท็จจริงที่ยากยิ่งของธุรกิจ ปัจจุบันค่านิยมสามารถสร้างมูลค่าได้

6. วิสัยทัศน์ยังคงเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำ (Vision remains the foundation of leadership) เริ่มตั้งแต่พระคัมภีร์ (Bible) จนถึงทุกวันนี้ การแสดงวิสัยทัศน์ยังคงเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ในการเป็นผู้นำ

7. ทำให้การบริหารเป็นส่วนสำคัญของความเป็นผู้นำของคุณ (Make management a vital part of your leadership) การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิผลคือผู้จัดการที่มีประสิทธิผล ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลคือผู้นำที่มีประสิทธิผล

8. มุ่งมั่นที่จะเป็นที่ดีที่สุดในโลก (Aim to be best in the world) ในโลกคนธรรมดาจะพ่ายแพ้ไป การเป็นธุรกิจที่ดีที่สุดในโลกเป็นเพียงอย่างเดียวที่จะยั่งยืน ในยุคดิจิทัลของเรานี้ผู้คนสามารถแสวงหาคคุณค่าที่ดีที่สุดได้จากทุกที่ในโลก

9. ฟังและสังเกตด้วยความกระตือรือร้นเหมือนศิลปิน (Listen and observe with the intensity of an artist) การฟังเป็นทักษะหลักในโลกแห่งความสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นอุดมคติคือการเรียนรู้ที่จะฟังและสังเกตอย่างจดจ่อเหมือนเช่นกับ นักแสดง นักเขียน จิตรกร การได้ยินนั้นแตกต่างจากการฟัง การสนทนาที่โต๊ะกาแฟนั้นเป็นการนำเสนอให้ผู้คนนับพันฟัง

10. ถามคำถาม หลีกเลี่ยงคำตอบ (Ask questions refrain from answers) คำถามปลายเปิดเชิญชวนให้เกิดการมีส่วนร่วม คำถามปลายปิดนั้นเทียบเท่ากับการบอกให้หยุดพูด การประกาศเหมาะสมกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นธรรมชาติ คำถามคือส่วนประกอบสำคัญของความสัมพันธ์

11. เชี่ยวชาญในศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการมีอิทธิพล (Master the arts and science of influence) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกมีประโยชน์มากขึ้นกว่าเดิม ยุคของเจ้านายหมดลง “อำนาจในการโน้มน้าว” เป็นชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับ CEO ขององค์กรในฐานะนักการเมือง

12. รับรู้ว่าการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของทุกสิ่งที่คุณทำ (Recognize that communication is part of everything you do) ทักษะการสื่อสารไม่สามารถมอบหมายหรือจ้างบุคคลภายนอกให้ทำแทนได้ ตัวคุณคือข้อความของคุณเอง ตั้งแต่สื่อใหม่ ๆ ไปจนถึงการประชุมแบบดั้งเดิม ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่มีประสิทธิผลต้องมีความคาดหวังด้านการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

13. ร่วมมือกันเพื่อสร้างมูลค่า (Collaborate to create value) คนที่ฉลาดที่สุดในห้องมักจะเป็นห้อง คิด ฟัง พูด และปฏิบัติตาม

14. สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น (Create a stimulating ecosystem) มีคณะที่ปรึกษาส่วนตัว ค้นหาผู้ให้คำปรึกษา ค้นหาประวัติเกี่ยวกับ "ผู้ที่เกี่ยวข้องทางจิตใจ" (Spiritual Ancestor) เชื่อมต่อกับผู้คนที่ประสบความสำเร็จผ่านโซเชียลมีเดีย ระวังจะคล้อยตามกระแสวัฒนธรรมยอดนิยมที่ไร้สาระ

15. เรียนรู้จากคนรุ่นอื่น ๆ (Learn from other generations) คุณเรียนรู้อะไรจากคนรุ่นต่าง ๆ ทุกรุ่นตอนนี้มีบทบาท คุณจะฟังและเรียนรู้ใหม่

16. เรียนรู้จากวัฒนธรรมอื่น ๆ (Learn from other cultures) โลกของลูกค้าและคู่แข่ง และโลกของกลุ่มเป้าหมายและทรัพยากรอยู่ใกล้เพียงแคคลิกเมาส์ สื่อสารและทำงานร่วมกันในที่ของเขา ไม่ใช่ที่ที่คุณอยู่

17. เรียนรู้จากความล้มเหลวและข้อผิดพลาดสาธารณะ (Learn from public failures and mistakes) น้อยที่คุณจะสามารถซ่อนความล้มเหลวไว้หลังกำแพงโดยเฉพาะสถาบันขนาดใหญ่ คุณสามารถลุกขึ้นกลับเข้าสู่สังเวียนเพื่อสู้ต่อหรือไม่ ความผิดพลาดหรือความโชคร้ายมากมายของคุณจะคงอยู่ไปชั่ววันรันดร์ในความเจริญทางดิจิทัลทั้งหมด ผ่านพินมันไปให้ได้

18. การปลูกฝังความคิดของนักทดลอง (Cultivate an experimenter's mindset) นวัตกรรมรวมถึงการหลงทางและความล้มเหลว ความล้มเหลวในวันนี้อาจเป็นพื้นฐานของความก้าวหน้าในวันพรุ่งนี้

19. ทำลายขอบเขตทั้งหมด (Break boundaries, silos wherever they appear) อย่าปล่อยให้ข้อจำกัดของจินตนาการ ประสบการณ์ ประเพณี วัฒนธรรมองค์กรของผู้อื่นจำกัดความสามารถในการบริการของคุณ

20. เรียกร้องในเรื่องดี (Demand optimism) การมองโลกในแง่ดีหรือการมองลบสามารถแพร่กระจายจากผู้นำไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เร็วกว่าที่คิด ไม่ว่าจะมองโลกในแง่ดีต่อสาธารณชนนั้น เป็นการตัดสินใจในแบบผู้นำไม่ใช่เรื่องของนิสัยใจคอส่วนตัวหรือความชอบของแต่ละคนเท่านั้น

21. สร้างความกระตือรือร้น (Engender enthusiasm) ความมุ่งมั่นทั้งหมดที่ไหลผ่านความกระตือรือร้นนั้นยังคงมีอิทธิพล “วิญญาณของพระเจ้าอยู่ในมนุษย์” คืออีกหนึ่งร่องรอยที่เตือนเราว่าความเป็นผู้นำคือการฝึกฝนทางจิตวิญญาณ

22. ปรับตัวได้เสมอ (Be Relentlessly adaptable) คุณค่าของงานของคุณขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตามอย่าขมตัวเองว่าความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงของคุณนั้นยิ่งใหญ่ที่สุด เพราะมันเทียบไม่ได้กับคนรุ่นที่เกิดในช่วงต้นศตวรรษที่ 20

23. ปกป้องสุขภาพร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณของคุณ (Safeguard your physical, mental, and spiritual health) สุขภาพของคุณถือเป็นรากฐานของงานทั้งหมดของคุณ การไม่รักษาสุขภาพร่างกายของคุณโดยเฉพาะเมื่ออายุมากขึ้นคือการปล่อยตัว ลองมองว่าการรักษาสุขภาพของคุณเป็นหน้าที่ทางศีลธรรมลำดับสูงสุด

24. คิดเหมือนศิลปิน (Think like an artist) ความเป็นผู้นำเป็นศิลปะ ทำให้ทุกแง่มุมของประสบการณ์เป็นส่วนหนึ่งของวิวัฒนาการของคุณ

25. มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Achieve integrity) สำคัญที่สุดของส่วนต่าง ๆ ในตัวคุณสามารถรวมเป็นองค์รวมที่คุณคนเดียวที่สามารถสร้างได้ ซึ่งความต้องการของคุณอยู่ในนั้น

Llopis (2015) ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สร้างผู้นำทีมและวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเน้นที่การนับรวมทุกกลุ่มคนและพลังของความเป็นปัจเจกบุคคล Leadership in the Age of Personalization ได้กล่าวถึง ลักษณะ 6 ประการที่กำหนดความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Six characteristics define 21st century leadership) ว่า ในฐานะประธานประจำ Americas and European Union Region, Odilon Almeida รับผิดชอบธุรกิจของ Western Union ใน 98 ประเทศซึ่งครอบคลุมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดของบริษัทในสามภูมิภาคขนาดใหญ่ ได้แก่ North America, Latin America และ Caribbean และ the European Union เช่นเดียวกับหลาย ๆ คนที่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งผู้นำเขาได้รวบรวมคุณลักษณะ 6 ประการที่กำหนดความหมายของการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. รักษามุมมอง : มองเห็นโอกาสในทุกสิ่ง (Keep your Immigrant Perspective : See Opportunity in Everything)

Glenn Llopis : ผู้นำในศตวรรษที่ 21 มองเห็นโอกาสทุกที่ทุกวันและใช้ประโยชน์สูงสุดจากมัน หลายโอกาสที่คนอื่นมองไม่เห็น

Odilon Almeida : “ฉันมาจาก Sao Paulo ประเทศ Brazil และอาศัยอยู่ใน US สำหรับบางคนประเทศบ้านเกิดของฉันอาจถูกมองว่าเป็นพื้นที่ห่างไกล ไม่สำคัญว่าคุณมาจากไหนการจมอยู่กับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและส่วนบุคคลที่หลากหลายบางครั้งอาจทำให้รู้สึกว่าการทำงานให้สำเร็จนั้นเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามในมุมมองของฉันความเป็นไปได้ไม่ใช่สิ่งที่แน่นอนและมักต้องใช้เวลาและความยืดหยุ่นสูง ฉันเคยเห็นผู้คนต่อสู้กับความเป็นจริงและใช้เวลาและความพยายามอย่างมากที่จะปฏิเสธมัน การปฏิเสธความเป็นจริงเป็นการสูญเสียเวลาและพลังงาน จากประสบการณ์ชีวิตของฉันจนถึงปัจจุบัน ในหลายประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างและไม่เหมือนใคร ฉันพบว่าเมื่อคุณสามารถพัฒนาความรู้สึกร่วมกับความเป็นจริงที่คุณกำลังเข้าใกล้ได้แล้ว การนำผู้คนมารวมกันเพื่อแบ่งปันการเดินทางและวิสัยทัศน์นั้นสามารถนำไปสู่ความเป็นไปได้ที่ไม่มีสิ้นสุด”

2. ใช้วิสัยทัศน์ : คาดการณ์สิ่งที่ไม่คาดคิด (Employ your Circular Vision : Anticipate the Unexpected)

Llopis : เนื่องจากผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถมองเห็นโอกาสในทุกสิ่งได้จึงทำให้พวกเขาวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและหมุนเวียนเพื่อคาดการณ์วิกฤตและจัดการการเปลี่ยนแปลงก่อนที่สถานการณ์จะบังคับ

Almeida : “ฉันเผชิญกับตลาดและช่วงเวลาที่ยผันผวนอย่างมากใน Brazil และ Latin America เริ่มตั้งแต่ภาวะเงินเฟ้อที่รุนแรงไปจนถึงแผนเศรษฐกิจมากมายทุกประเภทและความไม่มั่นคงทางการเมือง ด้วยเหตุนี้ฉันจึงเรียนรู้ที่จะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และไม่จมอยู่กับวิธีการ ฉันมาจากวัฒนธรรมที่เน้นครอบครัว ฉันจึงได้รับแรงบันดาลใจจากพ่อแม่ของฉัน ฉันเรียนรู้จากแม่ของฉันถึงความสำคัญของการรวมเป็นหนึ่งเดียว หลายครั้งในชีวิตเธอถามฉันว่า “แล้วลูกคิดยังไงกับเรื่องนี้” คำแนะนำนี้ได้หล่อหลอมวิธีคิดของฉันและทำให้ฉันคอยสังเกตว่าลมจะพัดมาจากทิศทางใด การตัดสินใจเปลี่ยนเส้นทางของเราควรขึ้นอยู่กับความเชื่อหลักของเราไม่ใช่ตามกระแสลมที่พัดมา

3. ปลดปล่อยความมุ่งมั่นในการไล่ตามความสำเร็จ : มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ (Unleash your Passionate Pursuits : Strive for Excellence)

Llopis : ผู้นำในศตวรรษที่ 21 สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่นด้วยความมุ่งมั่น และความมุ่งมั่นในการสำรวจความเป็นไปได้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด

Almeida : “พ่อของฉันสอนให้ฉันเห็นคุณค่าชีวิตและใช้ชีวิตให้เต็มที่ เขาเคยบอกฉันว่า “ลูกควรเรียนรู้ที่จะชอบในสิ่งที่คุณต้องทำดีกว่า” ฉันเข้าร่วม Western Union เนื่องจากเป็นบริษัทที่ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์ เราช่วยส่งเงินสำหรับคนทำงาน สำหรับผู้บริโภครั่วไป และสำหรับธุรกิจขนาดเล็กทั่วโลก

มีบทเรียนมากมายที่กระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่น คือ บทเรียนจากลูกค้าที่เราให้บริการ คนทำงานทั่วโลกและธุรกิจขนาดเล็กที่รับส่งเงินซึ่งขับเคลื่อนโลก ไม่ว่าจะเป็เงินสะสมสำหรับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน เช่น การศึกษา การแพทย์ และการใช้เงินทำธุรกิจขนาดเล็กสำหรับ

ครอบครัวและคนที่คุณรัก การตกลงซื้อขายธุรกิจขนาดเล็กทั่วโลกอย่างรวดเร็วหรือการส่งเงินเพื่อฝ่าวิกฤตหรือภัยพิบัติสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความมุ่งมั่นที่สร้าง โอกาสและเพิ่มศักยภาพการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความยืดหยุ่น และการมีสัมผัสถึงความเร่งด่วนและในสถานะที่เป็นบริษัทระดับโลกอย่างแท้จริงพนักงานของเราเห็นความสำคัญในสิ่งเหล่านี้ในทุกวันโดยไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับความหลากหลายและความหลงใหลในสิ่งที่พวกเขาทำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความหลากหลายและความหลงใหลของลูกค้าด้วย

4. ดำเนินชีวิตด้วยจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ : นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ไม่ยาก (Live with an Entrepreneurial Spirit : Innovation Comes Second Nature)

Llopis : ผู้นำในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ประกอบการโดยธรรมชาติ สร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่ออย่างชาญฉลาด เรียนรู้อย่างรวดเร็ว ทั้งหมดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวก

Almeida : “ในฐานะหนึ่งในผู้นำของบริษัทที่ติดอันดับ Fortune 500 ฉันพบว่าฉันต้องรักษาและปฏิบัติตามจิตวิญญาณของผู้ประกอบการในทุก ๆ วัน ในขณะที่นำทางและสร้างองค์กรที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับพนักงานประมาณ 10,000 คนที่อาศัยและทำงานในกว่า 50 ประเทศและพูดได้มากกว่า 37 ภาษา เราจ่ายเงินให้พนักงานของเราใน 45 สกุลเงินที่แตกต่างกัน ผลงานของฉันมุ่งเน้นไปที่ Americas and European Union ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 60 ของรายได้ทั่วโลก ทีมผู้บริหารของเราและพนักงานทุกคนต้องร่วมกันทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกว่า 200 ประเทศ วัฒนธรรมของ Western Union ที่หล่อหลอมจากพฤติกรรม 5 ประการที่ชี้นำการทำงานของเรา แรงบันดาลใจ เชื่อมโยง ขับเคลื่อน ผู้เปลี่ยนเกม และมีความรับผิดชอบ

5. ทำงานด้วยจุดประสงค์ที่เอื้อเพื่อ : แบ่งปันแรงกระตุ้นกับผู้อื่น (Work with a Generous Purpose : Share Momentum with Others)

Llopis : ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการมีผลประโยชน์สูงสุดของทุกคนเป็นหลัก พวกเขาทำงานด้วยจุดประสงค์ที่เอื้อเพื่อและเป็นเชื้อเพลิงสำหรับตัวเองและคนอื่น ๆ

Almeida : “ความสำคัญของการเอาใจใส่หรือการมีจุดประสงค์ที่เอื้อเพื่อ ไม่สามารถพูดเกินจริงได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ ฉันทำงานทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศเกิดใหม่ โดยเฉพาะการทำงานที่ Western Union ฉันตระหนักถึงแรงจูงใจของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นคนทำงานทั่วโลกที่ส่งเงินกลับบ้านหรือธุรกิจขนาดเล็กที่ยุติการค้าอย่างรวดเร็ว ฉันได้เรียนรู้ว่าแรงจูงใจของพวกเขา ขับเคลื่อนโดยจุดประสงค์ที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือการเก่งไม่เพียงแต่เพื่อตัวเอง แต่เพื่อครอบครัวและคนที่พวกเขารัก พวกเขาแบ่งปันความสำเร็จได้ทันทีในส่วนที่ห่างไกลที่สุดของโลก ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในทันที ตัวอย่างเช่น ร้อยละ 30 ของผู้บริโภคนอนเงินไปยังผู้บริโภครีเจนเพื่อการศึกษา จุดประสงค์ที่ยิ่งใหญ่คือ พนักงานทั่วไปที่มีความสำคัญ ค่านิยมนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฉันในระหว่างการเป็นผู้นำองค์กรในทุกวัน

6. ยอมรับคำสัญญาทางวัฒนธรรมของคุณ : นำไปสู่การละทิ้งมรดกสืบทอด (Embrace your Cultural Promise: Lead to Leave a Legacy)

Llopis: ความสำเร็จส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับผู้ที่ย้ายล่อมไปด้วยผู้คนที่ต้องการให้ความสำเร็จดำเนินต่อไป ผู้นำในศตวรรษที่ 21 เข้าใจถึงความสำคัญของการตอบแทน และวิธีสร้างการสืบทอด

Almeida : “ฉันถูกเลี้ยงดูมาให้มีความรับผิดชอบอย่างแรงกล้าต่อครอบครัวในวัฒนธรรมที่ถือว่าครอบครัวเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวแม้ว่าคุณจะไม่ใช่ญาติทางสายเลือดก็ตาม ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของคุณค่าส่วนบุคคล ค่านิยมส่วนบุคคลถูกหล่อหลอมโดยอิทธิพลของผู้คนรอบตัวคุณ และประสบการณ์ของคุณเองซึ่งเป็นสิ่งที่มาจากอดีตของคุณและคนที่คุณทำงานร่วมกันในปัจจุบัน ฉันพบว่ามันสำคัญมากที่จะต้องเรียนรู้ว่าอะไรเป็นแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานของฉันและวิธีที่จะนำค่านิยมของฉันมาใช้ได้อย่างไรเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกัน ฉันจะไม่มีวันลืมว่าฉันมาจากไหนและฉันรู้ว่าฉันจะไปที่ไหนต่อไป

Odilon Almeida สรุปว่า “สิ่งสำคัญคือต้องจำไว้ว่าเมื่อคุณจมอยู่กับการปฏิบัติงานประจำวันเช่นเดียวกับหลาย ๆ คนเรามักจะมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพ สิ่งที่ดี และแข็งแกร่ง ความจริงที่ประเมินไม่ได้ก็คือ เราทุกคนจะได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้นมากในองค์กรของเราหากมุ่งเน้นไปที่จุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน” คุณลักษณะทั้งหมดนี้เป็นตัวกำหนดจุดแข็งที่สำคัญที่สุดของผู้นำในศตวรรษที่ 21 และทำให้เราสามารถเอาชนะจุดอ่อนที่รับรู้ได้ เมื่อเราไม่ปล่อยให้คุณค่าที่แท้จริงและวิธีการที่เราคิดกระทำและปฏิบัติโดยธรรมชาติมีอิทธิพลต่อผู้นำของเรา

HR Daily Advisor Website. (2017) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 4 อันดับแรกของความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Top 4 characteristics of 21st century leadership) ว่า การสื่อสารที่เร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงในด้านประชากร โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ อีกมากมายในโลก ลักษณะสำคัญ 4 ประการ ที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน คือ

1. **ความสามารถในการนำทาง (Capacity to navigate)** ทักษะในการตรวจสอบภาพรวมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ช่วยให้ผู้นำเห็นสัญญาณและรูปแบบที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท

2. **ความสามารถในการเอาใจใส่ (Capacity to empathize)** ช่วยให้ผู้นำเข้าถึงและเชื่อมต่อกับผู้คนที่แตกต่างจากพวกเขา

3. **ความสามารถในการแก้ไขตนเอง (Capacity to self-correct)** บริษัทต่าง ๆ ต้องการผู้นำที่สามารถประเมินความคิดและสมมติฐานที่ยาวนานของตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร

4. **ความสามารถในการสร้างข้อเสนอที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็พึงพอใจ (Capacity to set up win-win)** ด้วยการใช้เทคโนโลยีของข้อมูลที่รวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำต้องยอมรับความโปร่งใสและการแข่งขัน ผู้นำที่มีประสิทธิผลมุ่งมั่นที่จะสร้างข้อเสนอที่น่าสนใจสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

คุณลักษณะสำคัญทั้ง 4 นี้เป็นแนวทางในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

Bruce (2015) ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลนักเขียนและบรรณาธิการ Bruce ติดตามและชี้แจงพัฒนาการในสายงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นเวลา 20 ปี ปัจจุบันเป็นบรรณาธิการ, นักเขียนของ HR Daily Advisor ที่มีสมาชิกกว่า 250,000 คน ซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผู้อ่านมากที่สุดใน US (ส่งให้ผู้อ่านมากกว่า 500,000,000 ฉบับ) เขายังแก้ไขนิตยสาร THRIVE HR Magazine และโฮสต์พอดคาสต์ของ BLR, HR Works เขาได้ตีพิมพ์หนังสือหลายเล่ม (Seven Secrets of Managers Who Avoid Employee Lawsuits, Face to Face: Every Manager's Guide to Better Interviewing, Best Practices for HR Managers), จดหมายข่าว (HR Manager's Legal Reporter), และเอกสารฝึกอบรม (the best-selling Stop Sexual Harassment) รวมถึงวิดีโอ ซีดี และอื่น ๆ อีกมากมาย เขาได้รับรางวัลมากมายรวมถึงรางวัล G.D. Crain, Jr. Award รางวัลสำหรับความเป็นเลิศในอาชีพการพิมพ์ที่เป็นที่ต้องการล่าสุด ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการของการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (The 4 essential characteristics of 21st century leadership) ที่ทำให้ผู้นำเติบโตในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้มีความแตกต่างจากผู้นำทั่วไป ดังนี้

1. ความสามารถในการนำทาง (The capacity to navigate) ทักษะนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถตรวจดูภาพรวมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อหาสัญญาณ รูปแบบ และแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเติบโตของบริษัท

2. ความสามารถในการเอาใจใส่ (The capacity to empathize) ผู้นำต้องการความสามารถในการเข้าถึงผู้คนที่แตกต่างจากพวกเขา “ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจสามารถเชื่อมต่อกับผู้อื่นผ่านการโน้มน้าวใจที่นุ่มนวลได้ดีกว่าการเน้นลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Top-Down) ทั่วไป” Torres กล่าว “แทนที่จะยืนยันตัวเองผ่านอำนาจในตำแหน่งผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยใช้การจู่โจมตามค่านิยม”

3. ความสามารถในการแก้ไขตนเอง (The capacity to self-correct) การแก้ไขตนเองต้องทำด้วยความเข้าใจว่าการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ใช้ได้ผลในอดีตอาจไม่ได้ผลในปัจจุบันและอาจสร้างความเสียหายได้ด้วย “ตอนนี้องค์กรต้องการผู้บริหารและผู้นำที่ตั้งคำถามกับสภาพที่เป็นอยู่และทบทวนสมมติฐานส่วนบุคคลที่ยึดถือมานานเกี่ยวกับความเป็นผู้นำธุรกิจและความสำเร็จ” Torres กล่าว

4. ความสามารถในการกำหนดข้อเสนอที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (The capacity to set up win-win propositions for stakeholders) ผู้นำต้องยอมรับความโปร่งใสและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากกระแสข้อมูลที่รวดเร็ว “เรามองเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างขึ้นโดยมีองค์กรนอกภาครัฐ สหภาพแรงงาน องค์กรชุมชน บล็อกเกอร์ และอื่น ๆ อีกมากมาย เข้าร่วมเครือข่ายลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพนักงานแบบเต็ม” Torres กล่าว “ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงพยายามสร้างข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด”

ซึ่งลักษณะทั้ง 4 นี้เป็นจุดสำคัญของเข็มทิศ ทำหน้าที่เป็นตัวชี้นำทิศทางในโลกที่มีความผันผวนไม่แน่นอนและเชื่อมโยงถึงกันทั่วโลก

Bulls Eye Recruitment Inc Website (2019) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 5 ประการที่กำหนดความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Five characteristics that define 21st-century

leadership) ว่า ไม่ต้องสงสัยเลยว่าอุตสาหกรรมต่าง ๆ กำลังเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีใหม่ ๆ กำลังถูกนำมาใช้ และเศรษฐกิจกำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายความว่าช่วงอายุของบริษัทของคุณขึ้นอยู่กับ การสำรวจพื้นที่ที่ไม่มั่นคงและนำพาบริษัทและพนักงานไปสู่อนาคตของผู้นำที่กล้าหาญ แล้วเราจะทำสิ่งนี้ให้สำเร็จได้อย่างไร ซึ่งคุณลักษณะ 5 ประการที่กำหนดความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังที่พบใน Deloitte's 2019 Global Survey มีดังนี้

1. ความสามารถในการนำไปสู่ความซับซ้อนและความคลุมเครือมากขึ้น (Ability to lead through more complexity and ambiguity) อนาคตที่ไม่มีใครรู้และสิ่งต่าง ๆ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วบังคับให้บริษัทต่าง ๆ ต้องมีนวัตกรรมมากขึ้น ผู้นำต้องได้รับการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีล่าสุด ภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมเฉพาะของตน และมีความสามารถในการรับมือกับในขณะที่คุณขับเคลื่อนองค์กรของคุณไปสู่ศตวรรษที่ 21

2. ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยแรงจูงใจ (Ability to lead through influence) การนำโดยการทำเป็นตัวอย่างเป็นสิ่งจำเป็น มีความโปร่งใสต่อลูกค้าและพนักงานของคุณ และประสบความสำเร็จโดยการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานภายในบริษัทของคุณ สิ่งนี้จะพัฒนาให้เกิดความเคารพในความเป็นผู้นำของคุณในขณะที่ค่อย ๆ สะสมความไว้วางใจในระดับสูงกับคุณและทีมของคุณ

3. ความสามารถในการจัดการบนพื้นฐานระยะไกล (Ability to manage on a remote basis) ด้วยเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมด งานจำนวนมากจึงไม่ใช่ตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนเต็มเวลาอีกต่อไปและสามารถทำได้จากระยะไกลทุกที่ในโลก ผู้รับเหมาดูเหมือนจะเป็นรูปแบบการจ้างงานแห่งอนาคตและตราบดีที่พวกเขามีแล็ปท็อปและ Wi-Fi พวกเขาสามารถทำงานให้คุณได้ อย่างไรก็ตาม คุณต้องหาวิธีจัดการคนเหล่านี้ทั้งหมดตามตารางเวลาและตามเขตเวลาของพวกเขา การจ้างผู้รับเหมาที่มาจากสถานที่ต่างต่างนั้นมีประสิทธิภาพมาก สำหรับหลาย ๆ บทบาทและเป็นรูปแบบที่บริษัทส่วนใหญ่กำลังดำเนินการอยู่ การจัดการคนเหล่านี้ทั้งหมดอาจเป็นเรื่องที่น่าลำบาก แต่อาจเป็นประโยชน์มหาศาลในอนาคต

4. ความสามารถในการจัดการแรงงานด้วยการผสมผสานระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร (Ability to manage a workforce with a combination of humans and machines) ไม่ช้าก็เร็วมนุษย์ และเทคโนโลยีจะผสมผสานและทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง การปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีล่าสุดเป็นกุญแจสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ช่วงเวลาแห่งนวัตกรรมและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญคือ ต้องจ้างพนักงานที่มีความหลากหลาย กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และสนใจในบทบาทระยะยาวภายในองค์กรซึ่งพวกเขาสามารถย้ายและเปลี่ยนแปลงไปรอบ ๆ ได้เมื่อสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ในช่วงหลายปี

5. ความสามารถในการเป็นผู้นำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น (Ability to lead more quickly) สิ่งต่าง ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผู้นำที่ดีจะสามารถตามทัน ความคาดหวังของลูกค้าและพนักงานกำลังเปลี่ยนไปและผู้บริหารจำเป็นต้องรู้วิธีปรับตัวและตัดสินใจอย่างชาญฉลาดทันที หากองค์กรของคุณต้องการเตรียมพร้อมสำหรับศตวรรษที่ 21 คุณต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างผู้นำของคุณ การจัดหาเครื่องมือที่จะเสริมสร้างให้ความรู้ และฝึกอบรม

แก่พวกเขาถือเป็นการเคลื่อนไหวเชิงรุก ที่จะทำให้องค์กรของคุณแตกต่างในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึง

Deloitte's Global Survey กล่าวว่า “มีผู้ตอบแบบสำรวจเพียงร้อยละ 25 ที่กล่าวว่าพวกเขากำลังสร้างผู้นำดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่กล่าวว่าพวกเขากำลังพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความท้าทายที่กำลังมา”

Jones (2016) เป็นผู้จัดการรังสีวิทยาที่ East Alabama Medical Center ในเมือง Opelika รัฐ Alabama ประเทศ USA ได้เผยถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 (Effective leadership in the 21st century) ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับทักษะหลายประการ ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำต้องปรับแต่งทักษะการสื่อสารให้ดี ผู้นำที่ดีมักจะเป็นผู้ฟังที่ขยันและสามารถรับฟังและรวบรวมข้อมูลได้อย่างกระตือรือร้น Sam Walton ผู้ก่อตั้ง Wal-Mart เคยกล่าวไว้ว่า “กุญแจสู่ความสำเร็จคือการเข้าไปในร้านและรับฟังสิ่งที่ผู้ร่วมงานพูด แนวคิดที่ดีที่สุดของเรามาจากพนักงานและพนักงานขายหุ้น การมีส่วนร่วมของทุกคนเป็นเรื่องสำคัญมาก” (Khad 2012)

2. แรงจูงใจ (Motivation) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้นำที่มีประสิทธิผล การจูงใจทำได้ดีที่สุดโดยการให้ตัวอย่างและคำแนะนำไม่ใช่โดยการออกคำสั่ง เป้าหมายหลักประการหนึ่งของผู้นำคือการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีแรงจูงใจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้นำโดยการบอกผู้คนที่พวกเขาต้องทำอะไร แต่ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นตัวเร่งและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากช่วยเหลือ

3. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้บุกเบิกและเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ Warren Bennis กล่าวว่า “ความเป็นผู้นำคือความสามารถในการแปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง” ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถทำหน้าที่เป็นตัวเร่งและให้แรงบันดาลใจที่จำเป็นในการจุดประกาย การปฏิบัติงานของผู้อื่น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นมากกว่าผู้นำที่มีบทบาททั่วไปและใช้ทัศนคติการคิดไปข้างหน้าและเห็นภาพในอนาคต (Farmer 2008)

4. การเป็นต้นแบบ (Modeling) การเป็นต้นแบบคือผู้นำที่ทำในสิ่งที่เขาหรือเธอคาดหวังให้คนทำงานทำ หากคาดหวังให้สมาชิกในทีมพูดจาด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน หัวหน้าจะต้องพูดกับทีมด้วยความเคารพ “ทำตามที่คุณพูดไม่ใช่ทำอย่างที่ฉันทำ” ไม่ได้ผลกับทั้งผู้ใหญ่และเด็ก หากคาดหวังว่าสมาชิกในทีมจะเข้าประชุมตรงต่อเวลา ผู้นำจะต้องอยู่ที่นั่นล่วงหน้า 2-3 นาทีและเริ่มตรงเวลาทุกครั้งโดยไม่มีข้อยกเว้น

5. แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ (Demonstrate empathy) การเอาใจใส่หมายถึงความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องตามอารมณ์ของพนักงานหรือพยายามทำให้ทุกคนพอใจ แต่หมายถึงการพิจารณาความรู้สึกของพนักงานอย่างรอบคอบพร้อมกับปัจจัยอื่น ๆ ในกระบวนการตัดสินใจ การเป็นผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ผู้นำเข้าใจผู้ตามอย่างแท้จริงและแสดงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่และการเติบโตของพวกเขา (Wim 2011)

6. ความเชื่อมั่น (Confidence) ความมั่นใจเป็นรากฐานที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ผู้นำสามารถสอนทักษะการแก้ปัญหาและความสามารถในการตัดสินใจ พวกเขายังมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการเป็นนักสื่อสาร โค้ช ที่ปรึกษา และทำให้สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบ แต่หากปราศจากความมั่นใจความเป็นผู้นำจะอยู่เพียงในตำแหน่งอย่างเดียว งานส่วนหนึ่งของผู้นำคือการหยุดการขัดแย้งและรักษาขวัญกำลังใจของทีม ผู้นำต้องรักษาความเชื่อมั่นและสร้างความมั่นใจให้กับทุกคนว่าความพ่ายแพ้เป็นเรื่องธรรมชาติ สิ่งสำคัญคือการมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ขึ้น

7. รู้จุดแข็งของตนเอง (Know your strengths) ผู้นำต้องทำงานบนพื้นฐานของจุดแข็งของตน เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ผู้นำต้องการให้สมาชิกในทีมทุกคนบรรลุเป้าหมาย พนักงานแต่ละคนมีทักษะที่สำคัญบางอย่างที่จำเป็นในการไปถึงจุดนั้น แต่ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องล้อมรอบตัวเองกับผู้คนที่มีจุดชองว่างต่าง ๆ ได้

8. ความยืนหยัด (Persistence) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องยืนหยัด Mother Teresa เป็นคนตั้งใจ Margaret Thatcher มุ่งมั่น Steve Jobs ยังกังขยยืนหยัด เขาทดลองกับสิ่งต่าง ๆ มากมายก่อนที่จะเริ่ม Apple Computers ฤกษ์แจสำคัญในการเป็นผู้นำที่ดีคือความอดทนและไม่ล้มเลิก

9. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์เป็นหัวใจหลักของทุกสิ่งทีประสบความสำเร็จ Tom Peters ผู้เขียนร่วมหัวข้อเรื่อง In Search of Excellence กล่าวว่า “ไม่มีสิ่งใดที่ขาดความซื่อสัตย์แม้เพียงเล็กน้อยได้” ผู้นำไม่สามารถเว้นจากความซื่อสัตย์ได้ ความไม่ซื่อสัตย์เพียงเล็กน้อยแสดงถึงความไม่เคารพต่อบุคคล ผลิตภัณฑ์ ระบบ ลูกค้า ผู้จัดการจำหน่าย และความสัมพันธ์ และสามารถครอบงำได้อย่างง่ายดาย ดังนั้นผู้นำต้องรักษาความซื่อสัตย์และความจริงในการกระทำของตน (Dortch 1998)

10. การเพิ่มคุณค่า (Adding value) ผู้นำเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและพนักงานโดยมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่แท้จริงให้กับองค์กร พวกเขาเพิ่มมูลค่าผ่านการลงทุนในสิ่งที่สร้างมูลค่าได้ไม่ว่าจะเป็นคน ระบบ หรืออุปกรณ์ แม้ว่าระบบและอุปกรณ์จะมีความสำคัญ แต่ผู้นำก็ต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก หากไม่มีคนก็ไม่มีกิจการดำเนินการ

บทสรุป ปัจจุบันผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายในการดำเนินงานในองค์กร ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาคำจำกัดความ คำอธิบาย ความคาดหวัง และรูปแบบของความเป็นผู้นำมีการพัฒนาและจะยังคงดำเนินต่อไป สิ่งที่เป็นความจริงเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในอดีตอาจไม่ใช่ความจริงในวันนี้ อีกต่อไปและสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบันอาจไม่เป็นเช่นนั้นในอนาคต ดังนั้นผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับทีมและเต็มใจที่จะปรับตัวตามเวลา

Gransberry (2018) ได้กล่าวถึง ทุกสิ่งที่คุณจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับลักษณะสำคัญ 9 ประการที่กำหนดผู้นำในศตวรรษที่ (21 Everything You Need to Know about the 9 Key Traits that Define 21st Century Leaders) ที่สำคัญ 9 ประการที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ทุกคนต้องมีความเชี่ยวชาญ มีดังนี้

1. การแสดงตัวตน (Personal presence) การแสดงตนส่วนบุคคลคือพลังพลวัตที่สร้างผู้ติดตาม กระตุ้นทีม และสร้างความน่าเชื่อถือโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสร้างขึ้นจากความถูกต้อง

2. การตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูง (High degrees of self-awareness) การตระหนักรู้ในตนเองเป็นสิ่งสำคัญ ในปัจจุบัน ผู้นำที่จะปฏิบัติกับสมาชิกในทีมแบบสุ่มสี่สุ่มห้าเป็นเรื่อง

ที่ไม่สามารถยอมรับได้อีกต่อไป การตระหนักรู้ในตนเองช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าต้องสร้างทักษะรับการสนับสนุนหรือนำความเชี่ยวชาญมาจากจุดใด

3. ความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นนิสัยของพวกเขาสำหรับผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ (Ability to acknowledge their habitual behaviors for the positive and negative impact) ผู้นำไม่สามารถแสดงออกอย่างสุ่มสี่สุ่มห้าโดยไม่ตระหนักถึงผลที่จะตามมาได้อีกต่อไป แม้ในยุค “เก่า” ที่ผู้นำประพฤติตัวไม่ดีก็ยังมีผลกระทบที่ไม่เป็นที่รับรู้ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือทีม ขวัญกำลังใจ การรักษาพนักงาน และผลกำไรในท้ายที่สุด การรับรู้พฤติกรรมส่วนบุคคลและนิสัยแล้วเต็มใจที่จะวางกลไกเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีผลกระทบเชิงลบและสนับสนุนหรือปรับปรุงสิ่งที่มีผลกระทบเชิงบวกเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคนเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร สมาชิกในทีมรู้ว่าพวกเขาไม่จำเป็นต้องทนกับพฤติกรรมที่เป็นลบหรือไม่ดีจากผู้นำของพวกเขาและสิ่งเหล่านั้นจะปรากฏต่อสาธารณะ

4. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ (Clear and compelling vision) เราก้าวไปยังรูปภาพที่เราสร้างขึ้น ขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะช่วยทีมของตนในการสร้างภาพอนาคตที่ชัดเจนและน่าสนใจซึ่งทุกคนสามารถก้าวไปสู่ การแบ่งปันวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและน่าสนใจช่วยให้ทีมสามารถเชื่อมต่อกับตอนจบและจัดแนวการกระทำเพื่อสนับสนุนการไปสู่ภาพแห่งความสำเร็จนั้น

5. ค่านิยมหลักชัดเจนที่ชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของพวกเขา (Clear core values that guide their actions and decisions) ค่านิยมให้ขอบเขตที่ชี้นำการตัดสินใจ “ด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตามที่จำเป็น” ซึ่งจะช่วยให้งานสมาชิกในทีมและลูกค้าปลอดภัย เป็นไปตามกฎหมายและดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์ ค่านิยมไม่ใช่แค่คำพูดที่สวยหรูที่ติดไว้บนผนังหรือด้านหลังนามบัตรอีกต่อไป ต้องเป็นคำพูดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต

6. ทักษะการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสนทนาและการทำงานร่วมกัน (Facilitative skills to support dialogue and collaboration) ความซับซ้อนของโลกปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต้องอาศัยทักษะในการอำนวยความสะดวกเพื่อให้สมาชิกในทีมแบ่งปันข้อมูลที่มีอยู่และทำงานร่วมกันเพื่อสร้างโซลูชันหรือนวัตกรรมที่ยังไม่เคยทำมาก่อน

7. ความสามารถในการมองเห็นและได้ยินผู้อื่น (Ability to see and hear others) ในฐานะมนุษย์การได้เห็นและได้ยินน่าจะเป็นประสบการณ์ที่ทรงพลังที่สุดที่เรามี ผู้นำที่ได้รับฟังและเห็นสมาชิกในทีมแต่ละคนภายใต้การนำของเขาเองมีโอกาที่จะรับทราบและให้เกียรติงานของพวกเขา กระตุ้นให้เกิดงานประสิทธิภาพสูง และรักษาความผูกพันในรูปแบบที่ทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและพึงพอใจ

8. ความเข้าใจในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับระบบและวิธีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Practical understanding of systems and how change happens) สำหรับผู้นำที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไรและระบบของพวกเขาส่งผลกระทบต่อพวกเขา อุตสาหกรรม และการทำงานของพวกเขายังไง ยิ่งจะทำให้ภาพรวมของความเป็นจริงในปัจจุบันและความสามารถเพื่อตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตลอดจนสามารถกำหนดการกระทำและไทม์ไลน์ของพวกเขาให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในทางปฏิบัติของสถานการณ์ได้สมบูรณ์มากขึ้นเท่านั้น

9. การฝึกฝนทางจิตที่สนับสนุนทั้งความสามารถในการหยั่งรู้ และการสังเกตเห็น (Spiritual practice that supports both their intuitive abilities and discernment) หากคุณสัมภาษณ์ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง พวกเขาจะมีการฝึกฝนหรือมีสถานที่ที่พวกเขาไปเมื่อทุกอย่างล้มเหลวและพวกเขาไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจ บ่อยครั้งที่สิ่งนั้นจะเป็นการฝึกฝนที่เกี่ยวกับจิตไม่ว่าจะเป็นการสวดมนต์ ธรรมชาติ การทำสมาธิ ฯลฯ สิ่งนี้ทำให้พวกเขาเข้าถึงพลังที่ใหญ่กว่าตัวเองและก้าวไปในทางที่ “ดี” ด้วยวิธีแก้ปัญหาคือสร้างความเสียหายน้อยที่สุดให้กับผู้คนและผลกำไร

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือ คนของพวกเขา ทั้งความกระตือรือร้น นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่ที่พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมและเข้าใจว่างานของพวกเขาสร้างความแตกต่างได้อย่างไรและสมาชิกในทีมที่มีประสบการณ์ซึ่งมีความทรงจำในสถาบันและเข้าใจความซับซ้อนของระบบและอุตสาหกรรมของพวกเขาทำให้พวกเขามองเห็นความหมาย ของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับระบบ สิ่งนี้ช่วยให้พวกเขาใช้ความสามารถของทีมในการกำหนดรูปแบบโซลูชันที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงทั้งองค์กรและผลิตภัณฑ์นวัตกรรมทั้งภายในและภายนอก ทักษะการเป็นผู้นำเชิงอำนาจความสะดักทั้ง 9 นี้ของผู้ในยุคใหม่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้

Drexler and Knopf (2017) ซึ่ง Helga Pattart-Drexler เป็นหัวหน้าผู้บริหารฝ่ายการศึกษา และ Christina Knopf เป็นผู้บริหารการออกแบบการเรียนรู้และการจัดการโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้บริหาร ได้กล่าวถึง คุณสมบัตินี้ที่เป็น 6 ประการสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (The 6 Essential Qualities for Leadership in the 21st Century) ว่ามี 6 สิ่งที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อที่จะเป็นผู้นำบุกเบิก ความเป็นผู้นำที่แท้จริง ดังนี้

1. กล้าหาญ (Be Courageous) ผู้นำใหม่เป็นหัวหอกในตัดสินใจอย่างชัดเจนและรับความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน แต่นั่นไม่ใช่ทั้งหมด พวกเขา มีความยืดหยุ่น เรียนรู้จากความผิดพลาด และแสดงความสามารถหากจำเป็น เหตุใดสิ่งนี้จึงสำคัญ ผู้นำจะต้องเป็นนักบุกเบิกที่กล้าหาญเท่านั้นพนักงานของพวกเขาจะกล้าเสี่ยงในสิ่งใหม่ ๆ และทำผิดพลาด ผู้นำต้องลองทำสิ่งใหม่ ๆ และจัดการกับความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมแบบนี้เป็นพื้นฐานสำหรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2. เปิดใจกว้าง (Be open-minded) พวกเขายอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดกว้างต่อความคิดเห็นและความคิดของผู้อื่น พวกเขาแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ที่ดีและมีความสามารถในการมองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองที่แตกต่างกัน พวกเขา มีความไตร่ตรองและเต็มใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เหตุใดสิ่งนี้จึงสำคัญ ผู้บริหารไม่สามารถยึดติดที่จะผลักดันความคิดเห็นของตนผู้เดียวได้อีกต่อไป การตัดสินใจที่ซับซ้อนจะไม่สมเหตุสมผลเว้นแต่จะนำมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาพิจารณา การมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจไม่เพียงแต่สร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเปิดกว้างอีกด้วย

3. ยึดมั่นในตัวเอง (Be self-Anchored) พวกเขาเชื่อมั่นในทักษะของตน ไม่เคยขาดการเชื่อมโยงกับความเป็นจริง ดูแลทรัพยากรและของพนักงานอย่างรอบคอบ พวกเขาค้นหาความ

เป็นจริงและกล้าที่จะตั้งคำถาม เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่มีอยู่และผ่านการทดสอบตามเวลา เหตุใดสิ่งนี้จึงสำคัญ คุณไม่สามารถเติมเต็มคนอื่นด้วยสิ่งกระตุ้นความสนใจ เว้นแต่คุณจะมีมันกับตัวเอง

4. ชื่นชมยินดี (Be Appreciative) ผู้บุกเบิกชื่นชมผู้อื่นมากพอ ๆ กับที่พวกเขาชื่นชมตนเอง พวกเขาเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและปฏิบัติต่อคนรอบข้างด้วยความเมตตา พวกเขาเห็นความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เหตุใดสิ่งนี้จึงสำคัญ คนทำงานด้วยแรงจูงใจเมื่อพวกเขาารู้สึกว่าพวกเขาได้รับการยอมรับจริง ๆ และเมื่อพวกเขาเห็นหัวหน้างานเป็นแบบอย่าง

5. มุ่งเน้นการกระทำ (Be Action-Oriented) พวกเขาแปลความคิดเป็นการกระทำ มีความคิดสร้างสรรค์และเตรียมพร้อมทำงาน พวกเขาช่วยให้ผู้คนสร้างเครือข่ายและเติมเต็มพวกเขาด้วยสิ่งกระตุ้นในแนวคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขา เหตุใดสิ่งนี้จึงสำคัญ เวลาที่ซับซ้อนทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และมองการณ์ไกล ความคล่องตัวมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทนี้ การหมกมุ่นอยู่กับความคิดหรือการใช้เวลาตัดสินใจนานเกินไปเป็นอันตรายต่อองค์กร

6. มีสมาธิ (Be Focused) พวกเขามีวินัยในตนเอง มุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญจริง ๆ และตัดสินใจตามหลักการ Pareto ซึ่งระบุว่าร้อยละ 80 ของความสำเร็จของเราจะมาจากความพยายามร้อยละ 20 เหตุใดสิ่งนี้จึงสำคัญ ผู้บริหารต้องคิดให้ใหญ่และต้องคำนึงถึงภาพรวมตลอดเวลาเพื่อไม่ให้มองข้ามเป้าหมายในความคิดมากมายที่พบในโลกใหม่ของการทำงาน

Bersin (2012) เป็นนักวิเคราะห์อุตสาหกรรมระดับโลก ฉันทศึกษาทุกด้านของทรัพยากรบุคคล ความเป็นผู้นำทางธุรกิจ L&D ขององค์กรการสรรหาบุคคลากร และเทคโนโลยี HR Oakland, California ได้กล่าวถึง อะไรที่ทำให้เป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (What makes a 21st century leader) ว่ามีหนังสือมากกว่า 10,000 เล่มใน Amazon ในหัวข้อความเป็นผู้นำ ฉันอ่านหลายเล่มแล้ว แต่แม้แต่ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำก็ไม่สามารถอ่านได้ทั้งหมด ขอสรุปว่างานวิจัยล่าสุดของเราค้นพบอะไรบ้าง การวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกัน แต่ที่ความเป็นผู้นำหลักไม่ได้เปลี่ยนแปลง ตามข้อมูลนี้แสดงให้เห็น (จากบริษัทมากกว่า 700 แห่งที่เข้าร่วมในการวิจัยนี้) ทักษะความเป็นผู้นำหลักได้รับการชื่นชมจากจุดแข็งใหม่ ความสามารถในการจัดการกับพนักงานทั่วโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและหลากหลาย ผู้นำในปัจจุบันตัดสินใจได้เร็วขึ้น เข้าใจวิธีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า พวกเขาเข้าใจคนของพวกเขาเป็นอย่างดีและรู้วิธีที่จะรวมกลุ่มที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามภายใต้ความสามารถเหล่านี้ การวิจัยแสดงให้เห็นว่า 5 สิ่งสำคัญจริง ๆ คือ

1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีสามัญสำนึก (Great leaders have common sense) อะไรทำให้คุณเป็นผู้นำ ผู้คนติดตามคุณ และสิ่งที่ทำให้คนติดตามคุณคือคุณมี "สามัญสำนึก" เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ดูเหมือนจะมีความสามารถที่นำพิศวงในการ "มองเห็นทิศทางที่ถูกต้อง"

"สามัญสำนึก" มาจากประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ และแนวทางปฏิบัติในการทำความเข้าใจว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร

2. ผู้นำที่ดีคือผู้เรียน (Great leaders are learners) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เข้าใจว่าพวกเขาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มักเรียกว่า "ความคล่องตัวในการเรียนรู้" ในสาขาทรัพยากรบุคคล คนเหล่านี้มักจะศึกษาตลาด ลูกค้า ระเบียบวินัย และองค์กรของตนเอง พวกเขาไม่เคยหยุดเรียนรู้

3. **ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้นิยมความจริง แต่ยังมองโลกในแง่ดี (Great leaders are realists. But also optimistic)** ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มองเห็นความเป็นจริง พวกเขาไม่ได้มองโลกเป็นสีชมพูไปหมด แต่พวกเขาก็มีมุมมองในแง่ดีเช่นกัน งานวิจัยมากมาย (โดย SHL บริษัทประเมินอันดับ 1 ของโลกและอื่น ๆ) แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่มองเห็น "ทางออก" ของปัญหาอยู่เสมอ พวกเขามีความสามารถในการ "มองเห็นอนาคต" ในแบบที่คนอื่นเข้าใจได้

4. **ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องลงมือทำ (Great leaders are hands-on)** คุณเป็นผู้นำแบบลงมือทำหรือไม่ คุณเข้าใจรายละเอียดว่าคนของคุณกำลังทำอะไร คุณสามารถเพิ่มมูลค่าในงานประจำวันของพวกเขาได้จริงหรือไม่ ถ้าไม่คุณตามไม่ทันคนอื่น ผู้นำที่แข็งแกร่งในปัจจุบันมาจากธุรกิจและพวกเขาเข้าใจโดเมน พวกเขาไม่ได้เป็นแค่ "ผู้จัดการทั่วไปที่ยอดเยี่ยม" อีกต่อไป

ตัวอย่างเช่น GE ได้ลดขั้นตอนการหมุนเวียนผู้บริหารลงอย่างมาก (เช่นเดียวกับบริษัทอื่น ๆ อีกมากมาย) เพื่อบังคับให้ผู้จัดการและผู้นำทำความรู้จักกับธุรกิจที่ทำงานอยู่ โปรแกรมความเป็นผู้นำใหม่ล่าสุดของพวกเขา ทำให้ผู้บริหารที่กำลังเติบโตใช้เวลาอย่างน้อย 7 ปี เพื่อทำงานในพื้นที่ธุรกิจเดียวกัน

5. **ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีพลังงานสูง (Great leaders have high energy)** George Marshall เสนาธิการ US Army ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 (โดยพื้นฐานแล้วเขา "สร้าง" กองทัพขึ้นใหม่) กล่าวว่า "ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีพลังกายสูง คุณในฐานะผู้นำจะถูกขอให้ทำงานเป็นเวลานาน เดินทาง และอดทนต่อสถานการณ์ที่ยากลำบากและมักจะไม่แน่นอนสูง หากไม่มีพลังงานทางกายภาพในระดับสูงคุณอาจพบว่าสิ่งนี้ยาก

เราต้องมองไปที่ผู้นำ เช่น Steve Jobs จาก Apple, Marissa Mayer จาก Yahoo, Ginni Rometty จาก IBM และผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงอื่น ๆ อีกมากมายเพื่อให้เห็นว่าพวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีในธุรกิจของตนด้วยความสามารถที่นำผู้คนมารวมตัวกันอย่างรวดเร็วในสถานที่ทำงานไร้พรมแดนแห่งใหม่ในปัจจุบัน และอีกอย่างก็คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ งานวิจัยใหม่ล่าสุดของเราแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถเดาผลการดำเนินงานของธุรกิจได้โดยดูจากวัฒนธรรมความเป็นผู้นำของบริษัท และกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นผู้นำ CEO อยู่ไม่นาน แต่บริษัทที่สร้างคนเก่งใหม่ ๆ อยู่ที่นี่ตลอด ความเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่าย แต่สำหรับผู้พัฒนาขึ้นมาอาจได้รับรางวัลมากมายมหาศาล

Jones (2018) เป็นผู้เขียนที่ได้รับรางวัลหนังสือขายดีที่สุด, นักกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจ, ที่ปรึกษาและโค้ชความเป็นผู้นำ, คอลัมนิสต์ที่ Forbes, The Huffington Post, Influencive.com, LifeHack.org และ BizCatalyst360.com Andreas ทำงานร่วมกับเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กและผู้ประกอบการ เพื่อช่วยให้พวกเขาใช้ระบบและกระบวนการที่สร้างผลกำไรเพื่อขยายธุรกิจโดยปราศจากความเครียด การครอบงำ และเหนื่อยหน่าย ได้กล่าวถึง 7 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงในศตวรรษที่ 21 (7 Traits of highly effective leaders in the 21st century) ว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่เป็นแนวทาง มีความกระตือรือร้น และมีความซื่อสัตย์ นอกจากนี้ยังมีลักษณะความเป็นผู้นำอื่น ๆ อีกมากมายรวมถึงลักษณะบางอย่างที่เคยคิดว่าเป็นจุดอ่อน คุณสามารถปลูกสร้างและพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้นและพัฒนาอาชีพของคุณได้ ไม่ว่าจะอยู่ที่บ้าน ที่ทำงาน ในชุมชน หรือในชีวิตทั่วไปของคุณ ดังนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความเอาใจใส่ (Effective leaders are empathic) การเอาใจใส่เป็นเพียงความสามารถในการทำความเข้าใจว่าผู้คนรู้สึกอย่างไรและแบ่งปันความรู้สึกเหล่านั้น ด้วยการเอาใจใส่เป็นสิ่งสำคัญในที่ทำงานเพราะช่วยให้คุณจัดการกับความสัมพันธ์และจัดการความขัดแย้งได้ การเอาใจใส่เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันเพราะช่วยให้คุณเชื่อมต่อกับลูกค้ำและเข้าใจพวกเขาได้ ผู้คนไม่ชอบที่จะวิเคราะห์ พวกเขาต้องการที่จะเข้าใจ การเอาใจใส่หมายถึงผู้นำปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในธุรกิจและยังสามารถใช้ความเห็นอกเห็นใจของพวกเขาเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ

2. ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นคนมองโลกในแง่ดี (Effective leaders are optimistic) เมื่อผู้คนคิดถึงการทำมองโลกในแง่ดีจะนึกถึงความหวัง การมองโลกในแง่ดีเป็นความสามารถที่จะมีความมั่นใจว่าคุณจะประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เรื่องดีที่จะมองโลกในแง่ดีในทุกเรื่องและเชื่อว่าทุกอย่างจะประสบความสำเร็จโดยไม่มีมูล แต่การมองโลกในแง่ดีทำให้ผู้นำมีพลังในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและขับเคลื่อนพวกเขาไปข้างหน้า

3. ผู้นำที่มีประสิทธิผลรู้จักให้อภัย (Effective leaders forgive) ไม่มีใครชอบเมื่อเจ้านายของพวกเขาปฏิเสธที่จะปล่อยผ่านความผิดพลาดของพวกเขา คุณต้องให้ออกาสพนักงานของคุณในการเสี่ยงและบอกให้พวกเขาว่าคุณจะไม่ถือเอาความผิดพลาดกับพวกเขา ไม่ให้อภัยพนักงานของคุณเมื่อพวกเขาทำผิดพลาดก็เหมือนดั่งการฆ่าความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจของพวกเขา นอกจากนี้ยังป้องกันไม่ให้คุณแนะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในกรณีที่มีบางอย่างผิดพลาด คุณต้องให้อภัยข้อผิดพลาดและรักษาความคิดสร้างสรรค์ของทีมของคุณเพื่อที่คุณจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขากลับมาพร้อมกับแนวคิดใหม่ ๆ และมีแรงบันดาลใจอยู่เสมอ

4. ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผู้ที่เห็นแก่ผู้อื่น (Effective leaders are altruistic) การเห็นแก่ผู้อื่นหมายถึงคุณใส่ใจผู้อื่นและใส่ใจความสำเร็จของพวกเขา ในทางธุรกิจหมายความว่าความต้องการให้คนที่คุณทำงานด้วยทำงานดีขึ้น รู้สึกดีขึ้น และแสดงออกได้ดีขึ้น ไม่มีใครอยู่เพียงลำพังได้ และคุณควรหลีกเลี่ยงการขโมยเครดิตทั้งหมด คนเห็นแก่คนอื่นเข้าใจว่าทุกคนดูดีขึ้นเมื่อทุกคนดูเป็นคนดี ความเห็นแก่ผู้อื่นคือคุณภาพของผู้นำที่สำคัญ แต่ไม่ใช่สิ่งที่คนทั่วไปมักจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จ

5. ผู้นำที่มีประสิทธิผลคือผู้ที่มีไหวพริบ (Effective leaders are eloquent) ฝีปากหรือความสามารถในการเขียนและพูดในลักษณะโน้มน้าวใจได้กลายเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นกว่าที่เคยในยุคดิจิทัล ผู้นำควรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและกล่าวสุนทรพจน์ประเภทต่าง ๆ เพื่อปิดข้อตกลง การเขียนบันทึกที่คมคายสามารถขจัดอารมณ์เชิงลบ เช่น ความกลัวและความไม่เห็นด้วย และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนก้าวข้ามขีดจำกัด ใช้เวลาในการฝึกฝนการเขียนและการพูดของคุณเพื่อปรับปรุงฝีปากของคุณและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างที่คุณก็รู้ว่าคุณเป็น

6. ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความรอบคอบ (Effective leaders are discerning) การมีความเข้าใจหมายความว่าความสามารถตัดสินสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะส่วนบุคคล สถานการณ์ หรือการตัดสินใจทางธุรกิจ คนที่เข้าใจปัญหาต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ จนกว่าพวกเขาจะสามารถรวบรวมสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน ผู้นำที่มองไม่เห็นต้องใช้เวลาในการคิดเกี่ยวกับทางเลือกของตนและหลีกเลี่ยงการพุ่งเข้าไปใส่ทุกสิ่งทุกอย่าง

7. **ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นเจียมเนื้อเจียมตัว (Effective leaders are modest)** ผู้คนเพื่อที่จะได้ยินคุณพูดว่าคุณยอดเยี่ยมแค่ไหน คนที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงปล่อยให้งานของพวกเขาพูดแทนพวกเขา เป็นการดีที่จะแสดงผลงานของตัวเองเล็กน้อย แต่อย่าเป็นคนที่ยิ่งใหญ่ที่สุด การมีความมั่นใจเป็นเรื่องดี แต่จะดีกว่าถ้าสามารถควบคุมอารมณ์ด้วยความสุภาพเรียบร้อย ลักษณะข้างต้นเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการและผู้นำที่มีความทุ่มเทในการเรียนรู้และทำให้พวกเขาสมบูรณ์แบบ

Masterson (2018) เป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงของ Apple Steve Jobs คุณสมบัติที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความหลงใหล ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความกล้าหาญ และความมั่นใจ ได้กล่าวถึง สิ่งที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในศตวรรษที่ 21 (What it takes to be a great leader in the 21st century) มีคุณลักษณะ 10 อันดับแรกในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. **การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)** การตระหนักรู้ในตนเองคือการตระหนักถึงสิ่งที่คุณทำได้ดีในขณะที่รับทราบสิ่งที่คุณยังต้องเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการยอมรับเมื่อคุณไม่มีคำตอบและยอมรับข้อผิดพลาด องค์กรได้รับประโยชน์มากกว่าจากผู้นำที่รับผิดชอบต่อสิ่งที่พวกเขาไม่รู้มากกว่าผู้นำที่สร้างทำเป็นว่ารู้ทั้งหมด

2. **ความหลงใหล (Passion)** ไม่เคยพอใจ ต้องการผลักดันให้ทำสิ่งที่ใหญ่กว่า ดีกว่า และยิ่งใหญ่มากกว่าเสมอ นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญไม่เพียง แต่เพื่อความสำเร็จ แต่เพื่อความอยู่รอด เตรียมตัวให้พร้อมและเต็มใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความแตกต่าง เพื่อยกระดับธุรกิจและความสามารถของคุณเองและนำทีมไปกับคุณ

3. **การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking)** การอยากรู้อยากเห็นเป็นสิ่งที่ดี การมองหาว่าอะไรที่อยู่เบื้องหลังข้อเสนอและทำไม และความสามารถในการนำมุมมองที่แตกต่างมาใช้คือลักษณะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ดังที่อดีตผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการของ Harvard Business School David Garvin ได้โต้แย้ง

4. **ความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)** Blaine Callard เป็นผู้นำของ Harvey Norman เชื่อว่า “แนวคิดที่ก้าวหน้าส่วนใหญ่เป็นความโง่เขลา จนกว่ามันจะเริ่มใช้งานได้จริง แล้วแนวคิดนั้นถึงเรียกได้ว่าอัจฉริยะ” ในโลกที่ไม่แน่นอนกว่าที่เคย เป็น ผู้นำที่แข็งแกร่งจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างกล้าหาญซึ่งบางครั้งอาจไม่เป็นที่นิยมหรือแม้แต่ถูกต่อต้าน

5. **ความถูกต้อง (Authenticity)** ในการศึกษาการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีมา ศาสตราจารย์ผู้สอนที่ Harvard และอดีตผู้บริหารระดับสูงของ Medtronic นามว่า Bill George สรุปว่า คุณอาจขับเคลื่อนผลลัพธ์ระยะสั้นโดยไม่ต้องเป็นของแท้ แต่ความเป็นผู้นำที่แท้จริงเป็นวิธีเดียวที่จะสร้างผลลัพธ์ระยะยาว

6. **การคิดแง่บวก (Positivity)** ความเป็นผู้นำที่ดีต้องมีวินัย มองการณ์ไกล และการจัดการอย่างมีระบบ ในทางกลับกันความเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมนั้นมาพร้อมกับความรู้สึกเชิงบวกที่มากขึ้น เนื่องจากในขณะที่ความแข็งแกร่งเป็นสิ่งที่น่าชื่นชม แต่ก็ไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจหรือมีอิทธิพลต่อทีมในแบบที่พลังแห่งความคิดบวกสามารถทำได้ การเป็นคนคิดบวกไม่ใช่แค่สิ่งที่คุณทำให้ดีเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพที่วัดผลได้

7. **ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI)** ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดล้วนมีความสำคัญเหมือนกันทุกคนล้วนมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ในทางปฏิบัติหมายถึงความรับรู้ว่าการอารมณ์สามารถขับเคลื่อนพฤติกรรมของเราและส่งผลกระทบต่อผู้คน (ทั้งในทางบวกและทางลบ) และหมายถึงเรียนรู้วิธีจัดการกับอารมณ์เหล่านั้นทั้งของเราเองและของคนอื่นโดยเฉพาะเมื่อเรายู่ภายใต้ความกดดัน

8. **กล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)** อย่าเพียงแค่มุ่งถึงการรับความเสี่ยง แต่จงรับความเสี่ยง จงแหกกฎและโดดเด่น

9. **ปฏิบัติการเชิงรุกไม่ใช่รอตอบสนอง (Proactive, not reactive)** ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมสำหรับอะไรที่คาดเดาได้อยู่แล้วอย่างเช่นในวันวาน แต่เพื่อความเป็นจริงของวันนี้ และความเป็นไปได้ที่ไม่รู้จักในวันพรุ่งนี้

10. **ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนและรวบรัด (Clear and succinct communications skills)** การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มใหญ่ การรู้วิธีเข้าถึงสื่อต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ อีเมล และโซเชียลมีเดียไม่ได้เป็นเพียงทางเลือกเพิ่มเติมแต่เป็นส่วนสำคัญ และที่สำคัญที่สุดอย่าลืมนว่าการสื่อสารส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการฟังโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะการฟังที่คล่องแคล่วของคุณ

กล่าวโดยสรุป จากทักษะที่มีต่อลักษณะของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปในประเด็นหลักของแต่ละแหล่ง ดังนี้

Greenberg (2012) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็น 5 ประการสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Five Essential Skills for Leadership in the 21st Century) ดังนี้ 1) มีส่วนทำให้เกิดเอกลักษณ์ (Contribute uniqueness) 2) ลงมือทำอย่างมีประสิทธิภาพ (Act effectively) 3) ความยืดหยุ่น (Be resilient) 4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace change) และ 5) สมถะ (Stay grounded)

Dorari (2018) ได้กล่าวถึง 6 ทักษะที่คุณต้องมีเพื่อเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (6 Skills You Must Obtain to be a Powerful 21st Century Leader) ดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 2) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 3) นวัตกรรม (Innovation) 4) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 5) ความพร้อมในการเรียนรู้และขยายขอบเขต (Readiness to learn and expand horizons) และ 6) ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear communications skills)

Gransberry (2018) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21: ทักษะ 9 ประการที่คุณต้องเชี่ยวชาญ (21st Century leadership : 9 skills you must master) ดังนี้ 1) มีภาพปรากฏส่วนตัวที่ดี (Personal presence) 2) มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High degrees of self-awareness) 3) ความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นนิสัยของตนสำหรับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ (The ability to acknowledge their habitual behaviors for the positive and negative impact) 4) ค่านิยมหลักที่ชัดเจนซึ่งเป็นแนวทางในการกระทำและการตัดสินใจ (Clear core values that guide their actions and decisions) 5) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจที่ผู้อื่นสามารถคล้อยตามได้ (Clear and compelling vision that others can join) 6) ทักษะการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนทุกเสียงที่ได้ยินและเคารพในการสนทนาและการทำงานร่วมกัน (Facilitative skills to

support all voices being heard and respected in the dialogue and collaboration)
 7) ความเข้าใจในระบบและการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร (Practical understanding of systems and how change happens) 8) ความสามารถในการมองเห็นและได้ยินผู้อื่น (Ability to see and hear others) และ 9) การฝึกฝนทางจิตวิญญาณบางที่ที่คุณสามารถพึ่งพาได้เมื่อไม่มีที่อื่นให้ไป (Spiritual practice, someplace you can turn when there is nowhere else to go)

Staff Writer of Human Resource Website (2020) ได้กล่าวถึง 10 ทักษะที่มีอิทธิพลที่ผู้นำต้องมีในศตวรรษที่ 21 (10 Influential skills a leader must have in the 21st century) ดังนี้
 1) ความรับผิดชอบ (Accountability) 2) ตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ (Responsive to feedback) 3) ความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร (Ability to facilitate communication) 4) ความปรารถนาที่จะเติบโต (A desire to grow) 5) ส่งเสริมความโปร่งใส (Promotes transparency) 6) การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective delegation) 7) ทำลายข้อจำกัดเกี่ยวกับลำดับชั้นตำแหน่ง (Breaking down hierarchical boundaries) 8) การตัดสินใจที่แน่วแน่ (Firm decision making) 9) พร้อมช่วยเหลือ (Ready to serve) และ 10) เปิดรับความเปลี่ยนแปลง (Open to change)

Driscoll (n.d.) ได้กล่าวถึง 9 ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ (9 Essential 21st Century Leadership Skills) ดังนี้ 1) โรงเรียนผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีวิสัยทัศน์ (21st Century School Leaders are visionary) 2) โรงเรียนผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีความฉลาดทางอารมณ์ (21st Century School Leaders are emotionally intelligent) 3) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นผู้นำในตนเอง (21st Century School Leaders master self-leadership) 4) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (21st Century School Leaders embrace change and innovation) 5) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ให้คุณค่าและยินดีรับความหลากหลาย (21st Century School Leaders welcome and value diversity) 6) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 พัฒนาทัศนคติแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century School Leaders develop a 21st Century Mindset) 7) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 คือผู้เรียน (21st Century School Leaders are learners) 8) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เชื่อมโยงกับโลก (21st Century School Leaders are connected with the world) และ 9) ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ลงมือปฏิบัติ (21st Century School Leaders take action)

Strock (2020) ได้กล่าวถึง 25 ทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็น (25 Essential 21st century leadership skills) ดังนี้ 1) ผู้นำคอยช่วยเหลือ (Leaders serve) 2) ปลูกฝังความกล้าหาญ (Cultivate courage) 3) คิดในแง่ของความสัมพันธ์ (Think in terms of relationship) 4) สร้างมูลค่า (Create value) 5) ยกระดับค่านิยมของลูกค้าของคุณเพื่อสร้างมูลค่า (Advance your customers' values to create value) 6) วิสัยทัศน์ยังคงเป็นรากฐานของความ เป็นผู้นำ (Vision remains the foundation of leadership) 7) ทำให้การบริหารเป็นส่วนสำคัญของความ เป็นผู้นำของคุณ (Make management a vital part of your leadership) 8) มุ่งมั่นที่จะ เป็นที่ดีที่สุดในโลก (Aim to be best in the world) 9) ฟังและสังเกตด้วยความกระตือรือร้นเหมือนเช่นศิลปิน (Listen and observe with the intensity of an artist) 10) ถามคำถาม หลีกเลี่ยง คำตอบ (Ask questions. refrain from answers) 11) เชี่ยวชาญในศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการ

มือที่พิชิต (Master the arts and science of influence) 12) รับรู้ว่าการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของทุกสิ่งที่คุณทำ (Recognize that communication is part of everything you do) 13) ร่วมมือกันเพื่อสร้างมูลค่า (Collaborate to create value) 14) สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น (Create a stimulating ecosystem) 15) เรียนรู้จากคนรุ่นอื่น ๆ (Learn from other generations) 16) เรียนรู้จากวัฒนธรรมอื่น ๆ (Learn from other cultures) 17) เรียนรู้จากความล้มเหลวและข้อผิดพลาดสาธารณะ (Learn from public failures and mistakes) 18) การปลูกฝังความคิดของนักทดลอง (Cultivate an experimenter's mindset) 19) ทำลายขอบเขตทั้งหมด (Break boundaries, silos wherever they appear) 20) เรียกร้องในแง่ดี (Demand optimism) 21) สร้างความกระตือรือร้น (Engender enthusiasm) 22) ปรับตัวได้เสมอ (Be Relentlessly adaptable) 23) ปกป้องสุขภาพร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณของคุณ (Safeguard your physical, mental, and spiritual health) 24) คิดเหมือนศิลปิน (Think like an artist) และ 25) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Achieve integrity)

Llopis (2015) ได้กล่าวถึง ลักษณะ 6 ประการที่กำหนดความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Six characteristics define 21st century leadership) ดังนี้ 1) รักษามุมมองของผู้อพยพของคุณ: มองเห็นโอกาสในทุกสิ่ง (Keep your Immigrant Perspective: See Opportunity in Everything) 2) ใช้วิสัยทัศน์หมุนเวียนของคุณ: คาดการณ์สิ่งที่ไม่คาดคิด (Employ your Circular Vision: Anticipate the Unexpected) 3) ปลดปล่อยความมุ่งมั่นในการไล่ตามความสำเร็จของคุณ: มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ (Unleash your Passionate Pursuits: Strive for Excellence) 4) ดำเนินชีวิตด้วยจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ: นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ไม่ยาก (Live with an Entrepreneurial Spirit: Innovation Comes Second Nature) 5) ทำงานด้วยจุดประสงค์ที่เอื้อเพื่อ: แบ่งปันแรงกระตุ้นกับผู้อื่น (Work with a Generous Purpose: Share Momentum with Others) และ 6) ยอมรับคำสัญญาทางวัฒนธรรมของคุณ: นำไปสู่การละทิ้งมรดกสืบทอด (Embrace your Cultural Promise: Lead to Leave a Legacy)

HR Daily Advisor Website. (2017) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 4 อันดับแรกของความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Top 4 characteristics of 21st century leadership) ดังนี้ 1) ความสามารถในการนำทาง (Capacity to navigate) 2) ความสามารถในการเอาใจใส่ (Capacity to empathize) 3) ความสามารถในการแก้ไขตนเอง (Capacity to self-correct) และ 4) ความสามารถในการสร้างข้อเสนอที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็พึงพอใจ (Capacity to set up win-win)

Bruce (2015) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการของการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (The 4 essential characteristics of 21st-century leadership) ดังนี้ 1) ความสามารถในการนำทาง (The capacity to navigate) 2) ความสามารถในการเอาใจใส่ (The capacity to empathize) 3) ความสามารถในการแก้ไขตนเอง (The capacity to self-correct) และ 4) ความสามารถในการกำหนดข้อเสนอที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (The capacity to set up win-win propositions for stakeholders)

Bulls Eye Recruitment Inc Website (2019) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 5 ประการที่กำหนดความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (Five characteristics that define 21st-century leadership) ดังนี้ 1) ความสามารถในการนำไปสู่ความซับซ้อนและความคลุมเครือมากขึ้น (Ability

to lead through more complexity and ambiguity) 2) ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยแรงจูงใจ (Ability to lead through influence) 3) ความสามารถในการจัดการบนพื้นฐานระยะไกล (Ability to manage on a remote basis) 4) ความสามารถในการจัดการแรงงานด้วยการผสมผสานระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร (Ability to manage a workforce with a combination of humans and machines) และ 5) ความสามารถในการเป็นผู้นำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น (Ability to lead more quickly)

Jones (2016) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 (Effective leadership in the 21st century) ดังนี้ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) แรงจูงใจ (Motivation) 3) วิสัยทัศน์ (Vision) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ (Demonstrate empathy) 6) ความเชื่อมั่น (Confidence) 7) รู้จุดแข็งของตนเอง (Know your strengths) 8) ความยืนหยัด (Persistence) 9) ความซื่อสัตย์ (Integrity) และ 10) การเพิ่มคุณค่า (Adding value)

Gransberry (2018) ได้กล่าวถึง ทุกสิ่งที่คุณจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับลักษณะสำคัญ 9 ประการที่กำหนดผู้นำในศตวรรษที่ 21 (21 Everything You Need to Know about the 9 Key Traits that Define 21st Century Leaders) ดังนี้ 1) การแสดงตัวตน (Personal presence) 2) การตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูง (High degrees of self-awareness) 3) ความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นนิสัยของพวกเขาสำหรับผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ (Ability to acknowledge their habitual behaviors for the positive and negative impact) 4) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ (Clear and compelling vision) 5) ค่านิยมหลักชัดเจนที่ชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของพวกเขา (Clear core values that guide their actions and decisions) 6) ทักษะการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสนทนาและการทำงานร่วมกัน (Facilitative skills to support dialogue and collaboration) 7) ความสามารถในการมองเห็นและได้ยินผู้อื่น (Ability to see and hear others) 8) ความเข้าใจในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับระบบและวิธีที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Practical understanding of systems and how change happens) และ 9) การฝึกฝนทางจิตที่สนับสนุนทั้งความสามารถในการหยั่งรู้และการสังเกตเห็นของพวกเขา (Spiritual practice that supports both their intuitive abilities and discernment)

Drexler and Knopf (2017) ได้กล่าวถึง คุณสมบัตินำที่จำเป็น 6 ประการสำหรับการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 (The 6 Essential Qualities for Leadership in the 21st Century) มี 6 สิ่งที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริง ดังนี้ 1) กล้าหาญ (Be Courageous) 2) เปิดใจกว้าง (Be open-minded) 3) ยึดมั่นในตัวเอง (Be self-Anchored) 4) ชื่นชมยินดี (Be Appreciative) 5) มุ่งเน้นการกระทำ (Be Action-Oriented) และ 6) มีสมาธิ (Be Focused)

Bersin (2012) ได้กล่าวถึง อะไรที่ทำให้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 (What makes a 21st century leader?) ดังนี้ 1) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีสามัญสำนึก (Great leaders have common sense) 2) ผู้นำที่ดีคือผู้เรียน (Great leaders are learners) 3) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้นิยมความจริง แต่ยังมองโลกในแง่ดี (Great leaders are realists. But also, optimistic) 4) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องลงมือทำ (Great leaders are hands-on) และ 5) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีพลังงานสูง (Great leaders have high energy)

Jones (2018) ได้กล่าวถึง 7 ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงในศตวรรษที่ 21 (7 Traits of highly effective leaders in the 21st century) ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความเอาใจใส่ (Effective leaders are empathic) 2) ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นคนมองโลกในแง่ดี (Effective leaders are optimistic) 3) ผู้นำที่มีประสิทธิผลรู้จักให้อภัย (Effective leaders forgive) 4) ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผู้ที่เห็นแก่ผู้อื่น (Effective leaders are altruistic) 5) ผู้นำที่มีประสิทธิผลคือผู้ที่มีไหวพริบ (Effective leaders are eloquent) 6) ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความรอบคอบ (Effective leaders are discerning) และ 7) ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นเจียมเนื้อเจียมตัว (Effective leaders are modest)

Masterson (2018) ได้กล่าวถึง สิ่งที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในศตวรรษที่ 21 (What it takes to be a great leader in the 21st century) ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 2) ความหลงใหล (Passion) 3) การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) 4) ความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence) 5) ความถูกต้อง (Authenticity) 6) การคิดแง่บวก (Positivity) 7) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) 8) กล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different) 9) ปฏิบัติการเชิงรุกไม่ใช่รอตอบสนอง (Proactive, not reactive) และ 10) ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนและรวบรัด (Clear and succinct communications skills)

2.3.4 ทักษะที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

Julka (2018) ได้กล่าวถึง 5 วิธีในการสร้างและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของคุณ (5 Ways to build and develop your Leadership Skills) ดังนี้

1. เป็นแรงบันดาลใจ (Be an inspiration) การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับว่าคุณทำสิ่งต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรสามารถกระตุ้นผู้อื่นและผลักดันให้พวกเขาทำดีที่สุด สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ผู้นำที่ยิ่งใหญ่กระตุ้นเราและสร้างแรงบันดาลใจให้เราทำงานให้ดีที่สุด วิธีที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือฝึกฝนตนเองให้เก่งขึ้นเรื่อย ๆ ทุกวัน ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้และเติบโต แต่ยังคงแน่ใจว่าคุณได้เรียนรู้และเติบโตเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น

2. เรียนรู้เรื่อย ๆ (Keep learning) บ้างก็ว่าบางคนเกิดมาเป็นผู้นำ ฉันค่อนข้างเห็นด้วยบางคนมีคุณสมบัติที่ติดตัวและมีพรสวรรค์ที่ยอดเยี่ยมในการเป็นผู้นำผู้อื่น แต่สำหรับฉันแล้ว ประสบการณ์ก็ทำให้เกิดผู้นำที่ดีเช่นกัน เราเรียนรู้และเติบโตทุกวัน เราปฏิบัติตามบ้างและเราเป็นผู้นำบ้าง ทุกอย่างวนเวียนเป็นวงกลม ถ้าวันนี้ฉันเรียนรู้จากผู้นำของฉัน พรุ่งนี้ฉันจะเป็นผู้นำและทำให้คนอื่นเรียนรู้ได้ วิธีที่ยอดเยี่ยมในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณคือการมีความรับผิดชอบมากขึ้น ด้วยความรับผิดชอบทำให้ประสบการณ์มากขึ้น หากคุณมีผู้นำที่ยอดเยี่ยมที่คุณดูเป็นแบบอย่าง คุณก็สามารถเป็นแบบอย่างผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่คนอื่น ๆ มองหาได้เช่นกัน

3. ติดต่อสื่อสาร (Communicate, communicate, communicate) การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดอย่างหนึ่ง คุณสามารถแก้ปัญหาส่วนใหญ่และเอาชนะอุปสรรคส่วนใหญ่ได้หากคุณเป็นนักสื่อสารที่ดี แม้แต่คนที่เก่งในหลาย ๆ ด้านของความเป็นผู้นำก็อาจจะล้มเหลวได้หากเขาไม่ใช่ นักสื่อสารที่ดี นักสื่อสารที่ดีไม่ได้เป็นเพียงแค่นักพูดที่ยอดเยี่ยมเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีสิ่งใดที่พูดออกมาแล้วทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือตีความผิดได้ สิ่งสำคัญ

คือต้องติดตามทุกคนที่เกี่ยวข้องในทีมของคุณและทำให้พวกเขารู้สึกเท่าเทียมกัน ต้องกำหนดเวลาการประชุมรายสัปดาห์เพื่อรักษาสายการสื่อสารที่ดี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง เนื่องจากการสื่อสารผิดพลาด

4. ต้องเห็นภาพที่ใหญ่กว่าเสมอ (Always see the bigger picture) จำไว้ว่าหากคุณเป็นผู้นำที่ดีคุณต้องมีความสามารถในการเอาชนะความท้าทายที่คาดเดาไม่ได้ คุณต้องมีแผนฉุกเฉินให้พร้อมก่อนสถานการณ์หรือสถานการณ์ใด ๆ ลักษณะของผู้นำที่ดีคือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น ความสามารถในการคาดการณ์และให้คำแนะนำในการหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งล้ำค่าสำหรับผู้นำ

5. ให้การกระทำของคุณพูดแทนคุณ (Let your actions speak for you) เราทุกคนจดจำผู้นำที่ดี เราทุกคนในชีวิตต้องเจอผู้นำที่คอยกระตุ้นเราไม่ทางใดก็ทางหนึ่งเสมอ อย่างที่พวกเขาพูดคุณอาจจะจำผู้นำที่ดี แต่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้นลึ้มไม่ลงจริง ๆ การกระทำของเรากำหนดว่าเราเป็นใคร ผู้นำที่ยอดเยี่ยมคือคนที่นำทีมและกระตุ้นให้พวกเขาทำงานได้ดีที่สุด แต่เขายังเป็นคนที่ทำทนายพวกเขาและชักชวนพวกเขาให้ลองออกจากพื้นที่ปลอดภัยและในขณะเดียวกันก็ทำให้พวกเขาทำงานเป็นทีม ผู้นำที่ดีคือคนที่ช่วยให้สมาชิกในทีมเติบโตทั้งในแบบส่วนตัวและเป็นมืออาชีพ ดูแลผู้นำในอนาคตอย่างมีกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความสำคัญของการให้การสนับสนุนทางอารมณ์ในเวลาที่เหมาะสม ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่คนที่ดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดออกมาจากสิ่งที่ดีที่สุด แต่เป็นคนที่มีความสามารถในการนำสิ่งที่ดีที่สุดออกมาจากสิ่งที่แย่ที่สุด

Marone (2017) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์และเป็นนักเขียนอิสระของ Essay scholar advisor ซึ่งเป็นอาสาสมัครกับเด็ก ๆ ด้วย เธอชอบสำรวจวัฒนธรรมและภาษาใหม่ ๆ และชอบวาดภาพอ่านหนังสือและร้องเพลง คุณสามารถติดตามเธอได้ทาง Twitter ได้กล่าวถึง 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (9 Ways to develop your leadership skills) ว่าความคาดหวังในการก้าวไปสู่จุดสูงสุดของสายงานคือสิ่งที่ทำให้หลาย ๆ คนมวนะทำงาน เพิ่มพูนทักษะและทำโครงการใหม่ ๆ แต่หลังจากถึงจุดหนึ่งการพัฒนาอาชีพขึ้นอยู่กับทักษะทางเทคนิคมากกว่าและความเต็มใจที่จะทำงานหนัก นอกจากนี้คุณยังต้องมีทักษะด้านอารมณ์บางอย่างไม่ใช่แค่ความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่ง 9 กลยุทธ์ที่จะช่วยให้คุณพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณ คือ

1. ฝึกระเบียบวินัย (Practice discipline) ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีระเบียบวินัย การพัฒนาวินัยในชีวิตอาชีพ (และส่วนบุคคล) ของคุณเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นมีระเบียบวินัยเช่นกัน ผู้คนจะตัดสินความสามารถของคุณในการเป็นผู้นำจากความมีระเบียบวินัยที่คุณแสดงออกในที่ทำงาน แสดงให้เห็นถึงระเบียบวินัยในการทำงานโดยการประชุมตามกำหนดเวลานัดหมาย และยุติการประชุมให้ตรงเวลาเสมอ หากคุณเป็นคนไม่เป็นระเบียบตามธรรมชาติคุณอาจต้องตัดงานของคุณออกไป แต่คุณสามารถเริ่มต้นเล็ก ๆ ได้ตลอดเวลา

2. ทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) วิธีที่ยอดเยี่ยมในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำคือการมีความรับผิดชอบมากขึ้น คุณไม่จำเป็นต้องรับภาระมากเกินไปที่จะรับมือได้ แต่คุณต้องทำมากกว่าที่ระบุไว้ในรายละเอียดงานของคุณหากคุณต้องการเติบโต การก้าวออกจาก

พื้นที่ปลอดภัยเป็นวิธีเดียวที่คุณจะได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ และการทำเช่นนั้นจะทำให้ผู้บริหารสังเกตเห็นว่าคุณเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม

3. เรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) ผู้นำที่แท้จริงไม่มีปัญหาในการยอมให้ผู้อื่นควบคุมเมื่อเหมาะสม คุณไม่ควรรู้สึกถูกคุกคามเมื่อมีคนไม่เห็นด้วยกับคุณ ตั้งคำถามเกี่ยวกับความคิดของคุณ หรือแสดงความคิดของพวกเขาเอง เปิดใจและให้คุณค่าเมื่อคุณค่าหมดไปมันไม่ใช่เรื่องง่ายเสมอไป แต่ถ้าคุณเรียนรู้ที่จะให้ความสำคัญและเคารพผู้อื่นในทีมของคุณ พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของคุณ

4. พัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) เครื่องหมายของผู้นำที่ดีคือคนที่มองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น นี่เป็นทักษะที่มีค่าที่ต้องมีเมื่อจัดการโครงการที่ซับซ้อนซึ่งมีกำหนดเวลาที่แน่นอน ความสามารถในการคาดการณ์และให้คำแนะนำในการหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งล้ำค่าสำหรับผู้นำ ความสามารถนี้ยังช่วยให้คุณรับรู้ถึงโอกาสที่คนอื่นมองข้ามซึ่งจะทำให้คุณได้รับการยอมรับอย่างแน่นอน

5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire others) การเป็นผู้นำหมายความว่า你是เป็นส่วนหนึ่งของทีมและในฐานะผู้นำคุณควรสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนที่คุณทำงานด้วยเพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อสมาชิกในทีมต้องการกำลังใจหรือคำแนะนำ ก็ควรเสนอสิ่งนั้นให้พวกเขา บางครั้งทุกคนต้องการใครสักคนที่รับฟังและเห็นใจ

6. หมั่นเรียนรู้ (Keep learning) เส้นทางที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่ดีคือการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ช่วยให้ความคิดของคุณเฉียบคมและทักษะของคุณสดใหม่ คุณจะต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจมาถึงซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับผู้นำเสมอ

7. เพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your teammates) ไม่มีใครเก่งที่สุดในทุกสิ่งและยิ่งคุณรู้ตัวเร็วเท่าไรก็ยิ่งเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้เร็วเท่านั้น การมอบหมายงานให้ผู้อื่นไม่เพียงแต่ช่วยให้คุณมีอิสระเพื่อจะทำในสิ่งที่คุณทำได้ดีเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มพลังให้คนอื่น ๆ ในทีมของคุณ

8. แก้ไขความขัดแย้ง (Resolve conflicts) ไม่ใช่ทุกคนที่จะเข้ากันได้ตลอดเวลา แทนที่จะเพิกเฉยต่อความขัดแย้งระหว่างบุคคลและคาดหวังว่าความขัดแย้งจะหายไปเอง ให้พูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการส่วนตัว นอกจากนี้เปิดกว้างในการมอบหมายสมาชิกในทีมใหม่หากไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้

9. เป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener) การเป็นผู้นำไม่ได้หมายความว่า คุณจะต้องอยู่ในความสนใจเสมอไป ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ดีคือคนที่รับฟังข้อเสนอแนะ ความคิด และคำติชมและต่อ ยอดจากผู้อื่น ผู้ฟังที่ดีรู้ดีว่าการสื่อสารไม่เพียงเกี่ยวกับคำพูดเท่านั้น แต่ยังต้องใช้การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด เช่น การสบตา และภาษากาย

ทักษะการเป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณ แต่อย่างที่คุณเห็นความเป็นผู้นำนั้นเป็นมากกว่าแค่การรับผิดชอบ ดังที่บุรุษชาวอเมริกัน John Quincy Adams กล่าวว่า "หากการกระทำของคุณเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่น ฝันมากขึ้น เรียนรู้มากขึ้น ทำมากขึ้น และมีอะไรมากขึ้นคุณก็เป็นผู้นำ"

Magné (2019) ดำรงตำแหน่งเป็นคนบดที่ London Business School ได้กล่าวถึงแนวคิด 3 ประการสำหรับผู้ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดในศตวรรษที่ 21 (Three ideas for leaders to be more successful in the 21st century) ว่า ความสับสน กระจัดกระจาย ไร้โครงสร้างทวมทันทน์คือวิธีที่ผู้นำธุรกิจมักอธิบายบริบทของพวกเขา แต่ในฐานะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการรับทราบข้อมูลและเผื่อระวังเกี่ยวกับภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากข้อมูลเชิงลึกจากนักวิจัยที่ London Business School ฉันทพบว่าในโลกที่เชื่อมต่อกันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีส่วนร่วมทั้งกับทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง โดยใช้เวลาในการไตร่ตรองและมีพื้นที่ปลอดภัยในการทดลองอย่างสนุกสนานและนำเสนอมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ ต่อไปนี้เป็นแนวคิดเฉพาะ 3 ประการสำหรับผู้ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. พัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและความเป็นผู้นำของระบบ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)

Tammy Erickson ศาสตราจารย์ชั่วคราวด้านพฤติกรรมองค์กรที่ London Business School กล่าวถึงความต้องการแนวทางใหม่ ๆ ในการออกแบบองค์กรและความเป็นผู้นำในเศรษฐกิจฐานความรู้ในปัจจุบัน ความสำเร็จเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันการเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ และความสามารถในการมีส่วนร่วมกับผู้คนในงานที่มีความหมาย การวิจัยยังแสดงให้เห็นถึง “ภูมิปัญญาของฝูงชน” แนวคิดที่ว่ากลุ่มต่าง ๆ ตัดสินใจได้ดีกว่าปัจเจกบุคคล

ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงควรควบคุมความรู้และพลังของทีมและทั้งองค์กรให้มากขึ้น “เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาอย่างรอบคอบถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” Ioannis Ioannou รองศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์และการเป็นผู้ประกอบการของ London Business School เขียน กล่าวอีกนัยหนึ่งเวลาปัจจุบันต้องการทั้งการรับรู้ตามบริบทและทักษะความเป็นผู้นำเชิงระบบจากผู้นำ

2. รวมความชัดเจนจากการบริหารจากบนลงล่างเข้ากับความคิดริเริ่มบริหารจากล่างขึ้นบน (Combine top-down clarity with bottom-up initiatives)

งานของ Freek Vermeulen เน้นย้ำถึงความสำคัญของการผสมผสานความชัดเจนจากบนลงล่างเข้ากับการริเริ่มจากด้านล่างขึ้นบน ลักษณะแรกของการเป็นผู้นำที่ดีคือความสามารถในการพัฒนาสื่อสารและดำเนินการตามทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนจากด้านบน ลักษณะที่สองของการเป็นผู้นำที่ดีคือความสามารถในการให้มีส่วนร่วมจากล่างขึ้นบนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์จากบนลงล่างดังกล่าวข้างต้น เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการสร้างเงื่อนไขและวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้คนมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์โดยรวมจากที่ใดก็ตามที่พวกเขาอยู่ในองค์กร

3. สร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)

พนักงานที่มีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือในความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ก็ตาม สิ่งนี้สามารถส่งเสริมได้โดยการทำให้ผู้คนรู้สึกว่าเขาสามารถแสดงออก ทดลอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

เกี่ยวกับงานของพวกเขา ตลอดจนถึงถึงจุดมุ่งหมายในสิ่งที่พวกเขาทำ วิธีหนึ่งที่เป็นรูปธรรมในการทำให้สิ่งนี้เกิดขึ้นคือ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลองเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ที่สนุกสนานและสร้างความผูกพันทางสังคม “โซนปลอดภัยสำหรับการทดลองสร้างแรงจูงใจภายในซึ่งมีพลังมากกว่าแรงจูงใจภายนอกมากเพราะปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์” Dan Cable ศาสตราจารย์ด้านพฤติกรรมองค์กรแห่ง London Business School กล่าวไว้

ด้วยคำถามและความท้าทายเหล่านี้ World Economic Forum จึงได้พัฒนาแพลตฟอร์มข่าวกรองเชิงกลยุทธ์ แผนที่การเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจหลักของแพลตฟอร์มที่ให้ความสามารถในการสร้างแผนที่แบบโต้ตอบที่กำหนดเองซึ่งนำข้อมูลเชิงลึกที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดมาใช้กับลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์เฉพาะของผู้ใช้ แผนที่เปิดช่องทางสำหรับผู้ดำเนินการสนับสนุนทีมในการทำงานร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจบริบทสำหรับการพัฒนาลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาและเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนด้วยภาพ ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากแผนที่เพื่อแสดงมุมมองของตนเองและของทีมของพวกเขาตลอดจนสร้างพื้นที่สำหรับการสำรวจร่วมกันและการสนทนาเชิงกลยุทธ์ แผนที่ของ World Economic Forum เป็นวิธีหนึ่งที่น่าสนใจในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่กล่าวถึงข้างต้น ทบทวนใหม่ว่าทีมของเราทำงานอย่างไรและนำองค์กรเข้าสู่ศตวรรษที่ 21

Hollon (2011) เป็น Editor-at-Large ที่ ERE Media และยังเป็นบรรณาธิการผู้ก่อตั้ง TLNT.com หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และบรรณาธิการวารสารทางธุรกิจที่มีมายาวนาน John มีรากฐานที่ลึกซึ้งในด้านการจัดการความสามารถ เขาเคยเป็นบรรณาธิการนิตยสาร Workforce Management และ workforce.com ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการของ Recruiting Daily และเป็นรองประธานฝ่ายเนื้อหาของบริษัทเทคโนโลยีเกี่ยวกับ HR ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้นำ : 7 แนวโน้มสำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 (Leadership development: 7 key trends for the 21st century) ว่า การพัฒนาผู้นำเป็นหนึ่งในหัวข้อที่ทุกคนพูดถึงกันมาก แต่ก็มีติดตามผลเพียงเล็กน้อย ซึ่งแนวโน้มการพัฒนาผู้นำ 7 ประการ คือ

1. องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาผู้นำ (Organizations must prioritize investments in leadership development) จากการสำรวจของ Bersin: “หากไม่มีการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์กรและหน่วยงานของรัฐมีความเสี่ยงเนื่องจากปัจจัยหลายประการ เพื่อลดความเสี่ยงเหล่านี้การประยุกต์ใช้การพัฒนาผู้นำอย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ สร้างสภาพผู้นำหรือคณะกรรมการอำนาจซึ่งประกอบด้วยผู้นำระดับสูง ผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้นำหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างแรงจูงใจมีส่วนร่วมและพัฒนาความสามารถ”

2. องค์กรต้องสร้างและดำเนินการทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ (Organizations must create and implement both a leadership strategy and leadership development strategy) จากการสำรวจของ Bersin: “การพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งไม่ใช่แค่การประยุกต์ใช้โครงการเท่านั้น หากไม่มีความเป็นผู้นำที่เหมาะสมแม้แต่กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและกล้าหาญที่สุดก็ล้มเหลว และไม่ได้เห็นถึงศักยภาพเนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นมากกว่าบุคคลในตำแหน่ง "กลยุทธ์การเป็นผู้นำ" จึงให้ข้อกำหนดความเป็นผู้นำของบริษัท จำนวนผู้นำและระดับของผู้นำ ตลอดจนถึงทักษะ พฤติกรรม และความสามารถที่ผู้นำเหล่านี้ควรมีและจะต้องมีต่อไป

3. ความสามารถในการเป็นผู้นำต้องได้รับการต่ออายุ (Leadership competencies must be renewed) จากการสำรวจของ Bersin: “ความสามารถในการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม ยังคงมีความสำคัญ แต่กำลังพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 งานวิจัยของเราเปิดเผยปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่กำหนดความสามารถในการเป็นผู้นำ คือ

- ความต้องการนวัตกรรมและแนวทางสร้างสรรค์ในการทำธุรกิจและการจัดการความสามารถ

- ความต้องการองค์กรและผู้นำที่คล่องตัวและยืดหยุ่น

- การแข่งขันระดับโลก

- การจัดการคน “รู้วิธี”

- ความต้องการพนักงานที่หลากหลาย

4. ความเป็นผู้นำต้องเป็นแบบโลกาภิวัตน์ (Leadership must be globalized)

จากการสำรวจของ Bersin: “บริษัททุกแห่งกำลังปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจของตนเพื่อขยายฐานลูกค้าในระดับสากล นอกจากนี้กระแสโลกาภิวัตน์จะทวีความรุนแรงขึ้นไม่เหมือนครั้งใด ๆ ในประวัติศาสตร์ของเรา บริษัทต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนจากรูปแบบผู้นำแบบลำดับชั้นจากบนลงล่างไปสู่รูปแบบความเป็นผู้นำระดับโลกแบบมีส่วนร่วม กองกำลังระดับโลกเหล่านี้ต้องการให้ผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 มีมุมมองระดับสากล ยินดีที่จะยอมรับความหลากหลายและความแตกต่างทางวัฒนธรรมและมองไปไกลกว่าสภาพทางภูมิศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา”

5. ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำ (Being technologically savvy is key to leadership effectiveness) จากการสำรวจของ Bersin: “ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ได้กลายเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในปัจจุบันเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างผู้นำและพนักงานโดยไม่คำนึงถึงสถานที่หรือเวลาที่การสื่อสารจำเป็นต้องเกิดขึ้น และความต้องการผู้นำที่ดูแลหน่วยงานและทีมที่กระจัดกระจายอยู่หลากหลายพื้นที่มีแต่จะเพิ่มขึ้น เทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับความท้าทายนี้อย่างมีประสิทธิภาพ”

6. ผู้นำทั้งหมดคือกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development Now Targets All Leader Audiences) จากการสำรวจของ Bersin: “การวิจัยของเราทำให้รู้ว่าการกำหนดเป้าหมายระดับผู้นำทุกระดับเพื่อการพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ปัจจุบันบริษัทที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้นำที่หน้าใหม่ 7 ผู้นำระดับแนวหน้าและผู้นำระดับกลาง พอ ๆ กับที่พวกเขาพัฒนาผู้บริหาร ผู้นำระดับสูงและผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากพวกเขาตระหนักดีว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักของงานในทุกระดับ”

7. วิธีการแก้ปัญหการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว (Leadership development solutions need to evolve as a process, not a one-time event) จากการสำรวจของ Bersin : “เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ที่ยั่งยืนและมีนัยสำคัญ ประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้นำต้องนำไปใช้กับปัญหาที่แท้จริงขององค์กร และเกิดขึ้นในกลุ่มเล็ก ๆ ที่ทำงานร่วมกัน แนวทางการเรียนรู้นี้เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้นำทำงานร่วมกันในที่ทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป้าหมายของการพัฒนาความเป็นผู้นำใน

ท้ายที่สุดเกี่ยวข้องกับภาระที่ไม่ใช่ความรู้ การพัฒนาหมายถึงการให้โอกาสผู้นำในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้จากงานของพวกเขาแทนที่จะพาพวกเขาออกจากงานเพื่อเรียนรู้”

Tonyrobbins Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 7 วิธี ในการปรับยุทธวิธีที่มีประสิทธิภาพของทักษะความเป็นผู้นำเพื่อการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (7 Ways to improve leadership skills powerful strategies for developing leadership skills) ดังนี้

1. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate) ไม่มีผู้ใดต้องการขอคำแนะนำจากคนที่ไม่ได้ให้ความสนใจในหัวข้อต่าง ๆ มากเท่าที่ควร ความกระตือรือร้นคือความพยายาม การทุ่มเท และการไม่ยอมแพ้ หากไม่มีความกระตือรือร้น คุณจะไม่พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เมื่อคุณแสดงออกถึงความกระตือรือร้นอย่างแท้จริง ในตอนท้ายของผลลัพธ์ ผู้ตามของคุณจะทำงานจนประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ผู้ตามมักตอบสนองต่อผู้ที่กระตือรือร้นที่ช่วยพวกเขาเรียนรู้และเติบโต แสดงความกระตือรือร้น ในทุก ๆ สิ่งที่คุณทำ รวมไปถึงความพยายามในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะส่งผล และเป็นแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน

2. เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมสำหรับผู้อื่น (Model Great Leadership for Others) ทักษะความเป็นผู้นำจะไม่เกิดผลสำเร็จ หากไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติ คนส่วนใหญ่มักนับถือคนที่ทำได้อย่างที่ตัวเองพูด ซึ่งมีผลการวิจัยรับรองเกี่ยวกับข้อมูลนี้ ลักษณะ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ คือความสามารถในการเป็นแบบอย่าง หนึ่งในตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพของทักษะความเป็นผู้นำ คือการแสดงให้เห็นให้ผู้คนรอบ ๆ ตัวเห็น ในสิ่งที่คุณอยากให้พวกเขาทำอย่างไม่ลังเล ถ้อยคำที่หนักแน่นที่สามารถส่งไปยังทีมของคุณได้ คือการเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่คุณต้องการจะเห็น หากพวกเขาสามารถทำได้ จะเกิดความคิดว่าพวกเขามีความสามารถเช่นเดียวกัน

3. เข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ (Understand Your Strengths and Use Them) ไม่มีผู้นำคนใดเกิดมาพร้อมกับทุกสิ่งที่เป็นในการประสบความสำเร็จ การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำนั้นใช้เวลาและความพยายาม เริ่มต้นจากการค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง การรู้จักข้อดีและพรสวรรค์ตามธรรมชาติของตนเองต้องสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ ในขณะเดียวกัน การรู้จัก จุดด้อยของตนเอง ทำให้รู้ว่าสามารถพัฒนาจุดด้อยนั้นได้ และการจัดการจุดด้อยช่วยให้เติบโตอย่างแท้จริง คุณจะกลายเป็นคนที่ไม่เพียงแค่สามารถตั้งคำถามว่า “ทักษะความเป็นผู้นำคืออะไร” แต่ยังสามารถตั้งคำถามที่สำคัญกว่าได้ว่า “ทักษะความเป็นผู้นำของฉันคืออะไร”

4. ตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและลงมือปฏิบัติ (Set Concrete Goals And Execute Them) ผู้นำที่นำเกรงขามที่สุดไม่ได้ประสบความสำเร็จโดยไม่มีที่มาที่ไป มุมมองที่สำคัญที่สุดจะไม่มีทางเริ่มต้น หากคุณไม่วางแผนเส้นทางเพื่อไปถึง การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำต้องใช้เวลาในการบรรลุเป้าหมาย การวางแผนที่ถูกต้อง และตั้งเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่สำคัญระหว่างทางเปรียบเสมือนแผนที่นำทางให้คุณเดินไปถึงจุดหมาย วิธีการที่ถูกนำมาใช้ คือตัวกำหนดทิศทางธุรกิจของคุณ ตลอดทั้งสัปดาห์ เดือน ปี และทศวรรษ เพียงหนึ่งครั้งที่บรรลุเป้าหมาย จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในครั้งอื่น ๆ ที่ตามมาความสม่ำเสมอในการใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบสมรรถนะ จะทำให้สามารถหยั่งรู้ในสิ่งที่ดีที่สุดต่อทั้งผู้นำและผู้ตาม เช่นเดียวกับการเดินหน้าไปยังเป้าหมาย ทักษะความเป็นผู้นำที่แสดงออก สามารถบ่งบอกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ วิสัยทัศน์ และสิ่งที่คุณตระหนักในธุรกิจ

5. มีที่สำหรับความผิดพลาดและก้าวเดินต่อไป (Admit When You Fail and Move On) ทักษะความเป็นผู้นำคืออะไร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือบุคคลที่ไม่เคยทำความผิดใช้หรือไม่ สิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือการสร้างแรงจูงใจให้เกิดข้อผิดพลาด เมื่อยอมรับถึงข้อผิดพลาดได้ อย่างตรงไปตรงมาและดำเนินการแก้ไข เปิดรับความล้มเหลว พุดคุยกับตนเองและทีม เรียนรู้จากข้อผิดพลาด ถามตนเองและคนในทีมว่า “เราจะสามารถหลีกเลี่ยงสิ่งผิดพลาดเช่นนี้ในอนาคตได้อย่างไร” การเรียนรู้จากความผิดพลาดสื่อสารถึงคนรอบข้างได้ คนในทีมเข้าใจได้ว่าคุณจะนำทางได้ดี แม้จะเกิดข้อผิดพลาด เป็นที่น่าสนใจว่าการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ต้องเรียนรู้จากการยอมรับความสำเร็จและความผิดพลาด

6. สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น (Inspire Others) หากคุณแสดงความไม่พอใจในทุก ๆ รายละเอียดที่เล็กน้อย และคาดการณ์ถึงแค่ข้อผิดพลาดในอนาคตในทุก ๆ การวางแผน คุณจะมียุทธศาสตร์เพียงเล็กน้อยในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น แรงบันดาลใจคือองค์ประกอบของความเชื่อ หากใช้คำพูด “มันไม่ใช่วิธีการที่ดี” หรือ “ไม่คุ้มค่าหรือ” กับผู้ตาม นั้นเป็นการส่งสัญญาณว่าคุณไม่เชื่อในความคิดของพวกเขา หรือแม้แต่ในตัวของคุณเอง เมื่อรับรู้ได้ว่า ไม่มีความเชื่อมั่น พวกเขาจะปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่ดี และอาจทำให้ขวัญกำลังใจแย่กลายเป็นทฤษฎีโดมิโน ในทางตรงกันข้าม การเชื่อในพรสวรรค์ของผู้อื่น สร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาทำงานหนักเพิ่มจนไปถึงจุดสูงสุดที่ดีขึ้น การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในธุรกิจ จากการสร้างผลงานบวก แม้ในตอนที่ยาก ๆ สิ่งไม่เป็นไปตามแผน แต่นั่นก็ถือเคล็ดลับของการเจริญเติบโตบนหลักของความเป็นจริง

7. ค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) เมื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ สิ่งที่คุณขาดไม่ได้ คือต้องรู้ว่าทำไมต้องใช้เวลาและพยายามกับเป้าหมายที่เลือก สิ่งที่ยับยั้งคืออะไร การให้คำตอบที่อาจเป็นการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา เงินเดือนที่สูงขึ้นจากการทำงานที่ดีหรือชื่อเสียงที่มาจากตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่ช่วยถอยออกมาสักครู่ก่อน ทำไมคุณต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้น มันทำให้ครอบครัวของคุณรู้สึกปลอดภัยขึ้นใช่หรือไม่ ในบางครั้งที่ต้องการแบบนั้น อาจเพราะคุณมีความรู้สึกว่าคุณสามารถช่วยเหลือคนอื่น ๆ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เป็นที่ต้องการ หรือคุณเห็นสถานที่ที่คุณทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นในธุรกิจของคุณ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น รวมถึงในส่วนของตนเอง คุณสามารถทำสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้ ไม่ว่าจะมีความมั่นใจ ความเฉลียวฉลาด การมีประสิทธิภาพสำหรับผู้อื่น

Pham (2021) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้จัดการของ MOGUL ผู้ชนะการประกวดเทคโนโลยีแพลตฟอร์มสำหรับผู้หญิงทั่วโลก เชื่อมต่อผู้ใช้สู่นี้อาหาที่ทันสมัย รวมทั้งเรื่องราวต่าง ๆ อาชีพ และผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ส่วนตัวสำหรับความสนใจของพวกเขา ได้กล่าวถึง 7 วิธีในการเริ่มต้นสร้างทักษะความเป็นผู้นำในวันนี้: ไม่ว่าตอนนี้คุณจะมีทักษะในขั้นใดก็ตาม (7 Ways to start building your leadership skills today: no matter where you are on the ladder) ดังนี้

1. ทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test) เพื่อพัฒนาทักษะของคุณ สิ่งแรกที่ต้องทำ คือการใช้เวลาสักครู่นี้ถึงพฤติกรรม ที่คุณแสดงออกเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดเครียด ลักษณะความเป็นผู้นำแบบไหนที่คุณชอบ คุณได้ถามความคิดเห็นจากคนอื่นหรือไม่ คุณได้บอกคนอื่นในสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่คุณคาดหวังให้พวกเขาทำหรือไม่ คุณอยู่ในส่วนของผู้นำหรือไม่ คุณกังวลเกี่ยวกับสิ่งที่ทีมของคุณตั้งเป้าและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

หรือไม่ คุณจะทราบลักษณะผู้นำที่ดีที่คุณชื่นชอบ จากการใช้เวลาเพียงชั่วครู่พิจารณาตนเองจากคำถามเหล่านี้

2. บันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) คุณอาจจะเคยได้ยินมาก่อนแล้วว่าการบันทึกเหตุการณ์ประจำวันดีต่ออาชีพในหลาย ๆ เหตุผล ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเริ่มได้ทันทีโดยไม่ต้องใช้เวลาหรือเงินในการลงทุน ในกรณีนี้ ขอแนะนำให้บันทึกเหตุการณ์ประจำวันเกี่ยวกับงานอย่างเข้มงวด บันทึกผลสะท้อนและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แตกต่างกันกับเพื่อน เขียนกรณีตัวอย่างที่จัดการได้อย่างยากลำบาก หรือจำนวนครั้งที่สื่อสารได้ดีขึ้น บันทึกความสำเร็จ เป้าหมายระยะยาว สถานการณ์ที่จัดการได้ไม่ถูกวิธี ระยะเวลาในการบริหารจัดการรวมถึงส่วนอื่น ๆ ของคุณและทีมของคุณ สามารถบันทึกด้วยลายมือหรือผ่านช่องทางออนไลน์ (และถ้าคุณเลือกช่องทางออนไลน์ เราขอแนะนำแอปพลิเคชัน DayOne)

3. ค้นหาความกระตือรือร้นของคุณ (Find Your Passion) เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี คุณต้องมีความกระตือรือร้นในสิ่งที่ทำ การสร้างแรงจูงใจโดยการเรียนรู้จากบุคคลที่จริงจังกับการทำงาน และแน่นอนว่า ความกระตือรือร้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถโกหกได้ หากงานตอนนี้ของคุณน่าสนใจน้อยกว่าผลตอบแทน ทำการทดสอบ “passion test” เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ว่าคุณสนใจสิ่งไหนมากกว่ากัน เมื่อเข้าไปทดลองใช้แอปพลิเคชัน Pymetrics คุณจะทราบผลการวิเคราะห์และรู้จักตนเองมากขึ้น (การรับรู้ อารมณ์ และสังคม)

4. สร้างทักษะการสื่อสารของคุณให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) แม้คนที่มีลักษณะเฉพาะหลาย ๆ ด้านที่ดีของการเป็นผู้นำ ยังอาจรู้สึกไม่พอใจหากไม่ใช่ผู้สื่อสารที่ดี เริ่มจากตอนนี้ คุณต้องตั้งเป้าหมายและสื่อสารกับทุกคนในทีมให้มากขึ้น ไม่ทำในสิ่งที่สามารถเข้าใจหรือตีความไปในทางที่ผิด จัดการประชุมกับผู้จัดการและเพื่อนร่วมงานที่ทำงานกับคุณเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง (แม้ว่าพวกเขาจะเข้ามาทำงานในระยะสั้นก็ตาม)

5. เป็นผู้นำแม้อยู่ภายนอกองค์กร (Become a Leader Outside of Work) การเป็นคณะกรรมการเกี่ยวกับการกุศล เป็นหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการส่งต่อประสบการณ์ ในการสร้างทีมและภาวะผู้นำ เป็นเรื่องจริงที่ว่าบางองค์กรมีการจัดระบบคณะกรรมการ ด้วยชื่อของบุคคลที่เป็นที่ยอมรับประสบการณ์ หรือจากบัญชีเงินฝากธนาคาร ในจำนวนนั้นอาจไม่ได้สร้างผลกำไรให้บริษัท จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายหากคุณเข้าร่วมเพื่อนำเสนอทักษะและความสามารถของคุณ

6. เรียนรู้การสร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Learn How to Build Solid Teams) ส่วนจำเป็นมากในการประสบความสำเร็จของการเป็นผู้นำ คือการจัดทีมที่ถูกต้อง เริ่มพัฒนาทักษะต่าง ๆ ในตอนนี้ โดยให้ความสนใจและบันทึกจุดเด่นจุดด้อยของเพื่อนร่วมงาน เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้คุณกลายเป็นสมาชิกที่เข้มแข็งของทีม โดยไม่ได้คำนึงถึงตำแหน่ง ท้ายที่สุด ให้จำไว้ว่าผู้นำที่ดีที่สุดคือคนที่สามารถสะท้อนจุดด้อยของตนเอง และยอมรับในจุดเด่นของผู้อื่นได้เช่นเดียวกัน

7. เข้าร่วมหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำแบบออนไลน์ (Take an Online Leadership Building Course) เข้าร่วมหลักสูตรแบบออนไลน์เพื่อให้พร้อมกับการสร้างทักษะแบบมืออาชีพ ตัวอย่างเช่น ที่บริษัท MOGUL ของเรามีหลักสูตร MOGUL Career Course โดยมีการจัดเตรียม

ทรัพยากรและให้คำแนะนำที่โดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะช่วยผลักดันให้คุณแข็งแกร่งและเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจมากขึ้น

Clarizen Website (2020) ได้กล่าวถึง 5 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (Five ways to develop your leadership skills) ดังนี้

1. การสื่อสารคือราชา (Communication is king) : การสื่อสารรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับความคิดเห็นในระดับที่แตกต่างกันของบุคคล รวมถึงการจัดระบบภายนอก ใช้คำพูดที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และมีใจความที่สมบูรณ์ ซึ่งความสมบูรณ์นั้นยังต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องด้วยการเป็นผู้สื่อสารที่ดีมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แบบแผน และความคาดหวังจากผู้อื่น คือกฎแห่งองค์ประกอบการทำงานที่ดีร่วมกับผู้อื่นในทุก ๆ สภาพแวดล้อมของการทำงาน ความสำคัญที่เท่าเทียมกันคือความสามารถในการฟัง การเป็นผู้ที่สามารถยอมรับผลการสะท้อนเชิงสร้างสรรค์ และรับฟังผู้อื่นสำคัญอย่างยิ่ง ในการสื่อสารกับทีมที่มีลักษณะเฉพาะ

2. สร้างจิตวิญญาณของทีม (Build up team spirit) : เพื่อกระตุ้นให้ทีมพัฒนาจากกลุ่มคนแปลกหน้า จนกลายเป็นทีมที่เหนียวแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คุณต้องเข้าใจขั้นตอนและจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง สิ่งพื้นฐานในการได้มาซึ่งความรู้ของรูปแบบที่แตกต่างกันของสมาชิก และเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะและบุคลิกภาพส่วนบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดทั้งหมดของทีม จดบันทึกขอบเขตของความขัดแย้งภายในทีมในตอนต้น และจัดการส่วนที่สำคัญ

3. สร้างวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วม (Create a vision and engage) : ผู้นำคือคนที่สามารถมองเห็นภาพรวมและส่วนต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน สร้างแรงกระตุ้นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละคนที่แตกต่างกัน และตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิก ในทีมของคุณมีส่วนร่วมในโครงการและเป้าหมายขององค์กร การยอมรับความสามารถในการจูงใจของทุกคนในทีม ความพึงพอใจในตนเอง และช่วยให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โครงการ รูปแบบของโครงการ จำไว้ว่า ต้องเสริมแรงในเชิงสร้างสรรค์ให้กับทีม สร้างความมั่นใจโดยการขอบคุณ และมีรางวัลต่าง ๆ เช่น โบนัส ให้เป็นเรื่องปกติ และมั่นใจว่าสมาชิกในทีมต้องการมีส่วนร่วมในการประสบความสำเร็จ

4. สร้างความน่าเชื่อถือของตนเอง (Cultivate Your Credibility) : ยกตัวอย่างและแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และพลัง ผู้นำที่ดี จะสร้างคุณค่าให้คนยกย่องและเดินตาม ต้องรักษาบรรยากาศของความน่าเชื่อถือให้กับสมาชิกในทีมและตนเอง มีความยุติธรรม สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แก้ไขปัญหาได้อย่างสะดวกง่ายดายขึ้น และหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อแรงบันดาลใจและการดำเนินการในภาพรวม ระวังไว้เสมอว่าคุณกำลังสร้างบรรยากาศในการประสบความสำเร็จ

5. อุปสรรค (Negotiate) : อุปสรรค คือ สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างหลาย ๆ ขั้นตอนของโครงการ ให้นักถึงระบบและเป้าหมายขององค์กรไว้โดยตลอด ฟังอย่างละเอียดถี่ถ้วน เปิดใจกับการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรค วัตถุประสงค์หลักคือการรวมทุกคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน รวบรวมสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยน ความสนใจ มุมมองที่ตรงกันข้าม การประนีประนอมก่อนตัดสินใจ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างเงื่อนไขจนถึงการหาข้อตกลง ที่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดของโครงการ

Indeed Website (2020) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและการกลายเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม (How to develop leadership skills and become a great manager) ว่า ควร

หาโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถ เพื่อเป็นหัวหน้าทีมที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. เลือกรูปแบบความเป็นผู้นำ (Select a leadership style) ผู้นำใช้วิธีการที่หลากหลายในการนำทีมและองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เริ่มต้นการแสวงหาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ โดยการเลือกรูปแบบจากประสบการณ์ในอดีต เป้าหมายในอนาคต และเป้าหมายบริษัทของคุณ

2. เริ่มทำรายการหนังสือที่ควรอ่าน (Start a reading list) หากคุณยังใหม่ในการเป็นผู้นำ ฝึกฝนตนเองจากการอ่านเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับอยู่กับความคิดใหม่ ๆ ที่ทันสมัย สร้างรายการการอ่าน โดยเริ่มจากหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และจำกัด ให้แคบลง สู่ความคิดที่น่าสนใจสำหรับคุณ เช่น วิธีการฝึกทีมให้มีประสิทธิภาพหรือกระตุ่นการทำงานเป็นทีม คุณสามารถเริ่มต้นจากการอ่านหนังสือ เกี่ยวกับทักษะการพัฒนาการบริหารจัดการ และการช่วยเพิ่มคุณภาพเกี่ยวกับอาชีพ จากนั้นติดตามเว็บไซต์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อติดตามสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน

3. เข้าร่วมรายการฝึกฝนต่าง ๆ (Join a training program) การอ่านสามารถช่วยคุณบ่มเพาะทักษะอย่างเป็นอิสระ แต่สำหรับวิธีที่มีเกิดการปฏิสัมพันธ์มากกว่าในการเรียนรู้ภาวะความเป็นผู้นำ คือการเข้าร่วมรายการฝึกฝนต่าง ๆ ภายในช่วงเวลานั้นคุณสามารถเรียนรู้ความคิดรวบยอดที่มีความสำคัญ พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญและฝึกทักษะใหม่ ๆ

4. ทำงานโดยใช้ทักษะความสามารถของตนเอง (Work on your soft skills) การปฏิบัติหน้าที่ให้ดีในฐานะผู้นำ ต้องรวมถึงความสามารถที่ใช้เพื่อการประสบความสำเร็จ และกำหนดพื้นที่ที่ต้องการปรับปรุงพัฒนา ในบางกรณี คุณอาจจะต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารหรือความสามารถในการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับบริบทของ หรืออาจต้องการทักษะการคิดและแก้ปัญหาให้การทำงาน คุณต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการสมาชิกในทีม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับให้งานดำเนินไปอย่างคล่องตัว ช่วยเหลือผู้ตามเป็นการส่วนตัว รวมถึงทำให้พวกเขามีการเติบโตในการทำงาน

5. ตั้งเป้าหมายและเดินหน้าไป (Set goals and track progress) การจัดโครงสร้างแนวปฏิบัติที่สามารถช่วยสร้างทักษะความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พิจารณาการจัดโครงสร้างของเป้าหมาย สำหรับการริเริ่มก้าวแรกของภาวะผู้นำและมุ่งไปข้างหน้า ยกตัวอย่างเช่น พยายามตั้งเป้าหมายในระยะเวลาการฝึกฝนให้ครบถ้วนแต่ละไตรมาสหรือใช้เวลาสองชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์อ่านสิ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เพิ่มสิ่งเหล่านี้ลงในตารางเวลารวมถึงติดตามสิ่งที่ได้ศึกษาและเกิดการพัฒนา

6. สร้างหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น (Ask for more responsibilities) หากคุณมุ่งสู่การพัฒนาทักษะด้วยการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ พยายามสร้างวิธีฝึกฝนความเป็นผู้นำ ขอเพิ่มหน้าที่มากขึ้นจากปัจจุบัน เพื่อให้สามารถสาธิตศักยภาพใหม่ ๆ ที่ได้รับมา

7. หาโอกาสเป็นอาสาสมัคร (Find volunteer opportunities) การฝึกทักษะนอกที่ทำงานช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในการเตรียมศักยภาพของภาวะผู้นำ ให้หาโอกาสเป็นอาสาสมัครในการจัดการกับทีม นำทางโครงการและเตรียมทิศทางที่มีความจำเป็น

8. มีเครือข่ายกับเหล่าผู้นำ (Network with leaders)

การพบเห็นภาวะผู้นำผ่านการกระทำ สามารถสร้างแรงจูงใจในการมีทักษะ แม้จะในรูปแบบหรือวิธีการอื่น ๆ ที่ต่างออกไป ควรมีเครือข่ายกับหัวหน้างานในธุรกิจของคุณ เพื่อเรียนรู้ว่าพวกเขาจัดการกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ แก้ไขปัญหาและพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

9. ร่วมมือกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)

เพื่อให้ได้คำแนะนำที่ชัดเจนมากขึ้นในระยะเริ่มต้นของภาวะผู้นำ ต้องหาผู้ที่มีประสบการณ์ เช่นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในบริษัทของคุณ พวกเขาสามารถแนะนำคุณถึงเส้นทางการสร้างทักษะ ส่วนที่ต้องการการพัฒนา และกลวิธีสำหรับการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ

กล่าวโดยสรุป จากทักษะที่มีต่อหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปในสาระหรือประเด็นสำคัญของแต่ละแหล่ง ดังนี้

กล่าวโดยสรุป จากทักษะที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปในประเด็นหลักของแต่ละแหล่ง ดังนี้

Julka (2018) ได้กล่าวถึง 5 วิธีในการสร้างและพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำของคุณ (5 Ways to build and develop your Leadership Skills) ดังนี้ 1) เป็นแรงบันดาลใจ (Be an inspiration) 2) เรียนรู้เรื่อย ๆ (Keep learning) 3) ติดต่อสื่อสาร (Communicate, communicate, communicate) 4) ต้องเห็นภาพที่ใหญ่กว่าเสมอ (Always see the bigger picture) 5) ให้การกระทำของคุณพูดแทนคุณ (Let your actions speak for you)

Marone (2017) ได้กล่าวถึง 9 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (9 Ways to develop your leadership skills) ดังนี้ 1) ฝึกระเบียบวินัย (Practice discipline) 2) ทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 3) เรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) 4) พัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) 5) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire others) 6) หมั่นเรียนรู้ (Keep learning) 7) เพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your teammates) 8) แก้ไขความขัดแย้ง (Resolve conflicts) และ 9) เป็นผู้ฟังที่มีวิจาร์ณญาณ (Be a discerning listener)

Magné (2019) ได้กล่าวถึง แนวคิด 3 ประการสำหรับผู้นำที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 (Three ideas for leaders to be more successful in the 21st century) ดังนี้ 1) พัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและความเป็นผู้นำของระบบ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) 2) รวมความชัดเจนจากการบริหารจากบนลงล่างเข้ากับความคิดริเริ่มบริหารจากล่างขึ้นบน (Combine top-down clarity with bottom-up initiatives) และ 3) สร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)

Hollon (2011) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้นำ: 7 แนวโน้มสำคัญสำหรับศตวรรษที่ 21 (Leadership development: 7 key trends for the 21st century) ดังนี้ 1) องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาผู้นำ (Organizations must prioritize investments in

leadership development) 2) องค์กรต้องสร้างและดำเนินการทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ (Organizations must create and implement both a leadership strategy and leadership development strategy) 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำต้องได้รับการต่ออายุ (Leadership competencies must be renewed) 4) ความเป็นผู้นำต้องเป็นแบบโลกาภิวัตน์ (Leadership must be globalized) 5) ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำ (Being technologically savvy is key to leadership effectiveness) 6) ผู้นำทั้งหมดคือกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development now targets all leader audiences) และ 7) วิธีการแก้ปัญหาการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว (Leadership development solutions need to evolve as a process, not a one-time event)

Tonyrobbins Website (n.d.) ได้กล่าวถึง 7 วิธี ในการปรับยุทธวิธีที่มีประสิทธิภาพของทักษะความเป็นผู้นำเพื่อการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (7 Ways to improve leadership skills powerful strategies for developing leadership skills) ดังนี้ 1) เป็นผู้มีคามกระตือรือร้น (Be Passionate) 2) เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมสำหรับผู้อื่น (Model Great Leadership for Others) 3) เข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ (Understand Your Strengths and Use Them) 4) ตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและลงมือปฏิบัติ (Set Concrete Goals And Execute Them) 5) มีที่สำหรับความผิดพลาดและก้าวเดินต่อไป (Admit When You Fail and Move On) 6) สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น (Inspire Others) 7) ค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)

Pham (2021) 7 วิธีในการเริ่มต้นสร้างทักษะความเป็นผู้นำในวันนี้ : ไม่ว่าตอนนี้คุณจะมีทักษะในขั้นใดก็ตาม (7 Ways to start building your leadership skills today : no matter where you are on the ladder) ดังนี้ 1) ทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test) 2) บันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) 3) ค้นหาความกระตือรือร้นของคุณ (Find Your Passion) 4) สร้างทักษะการสื่อสารของคุณให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) 5) เป็นผู้นำแม้อยู่นอกองค์กร (Become a Leader Outside of Work) 6) เรียนรู้การสร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Learn How to Build Solid Teams) และ 7) เข้าร่วมหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำแบบออนไลน์ (Take an Online Leadership Building Course)

Clarizen Website (2020) ได้กล่าวถึง 5 วิธีในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของคุณ (Five ways to develop your leadership skills) ดังนี้ 1) การสื่อสารคือราชา (Communication is king) 2) สร้างจิตวิญญาณของทีม (Build up team spirit) 3) สร้างวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วม (Create a vision and engage) 4) สร้างความน่าเชื่อถือของตนเอง (Cultivate Your Credibility) และ 5) อุปสรรค (Negotiate)

Indeed Website (2020) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและการกลายเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม (How to develop leadership skills and become a great manager) ดังนี้ 1) เลือกรูปแบบความเป็นผู้นำ (Select a leadership style) 2) เริ่มทำรายการหนังสือที่ควรอ่าน (Start a reading list) 3) เข้าร่วมรายการฝึกฝนต่าง ๆ (Join a training program) 4) ทำงานโดยใช้ทักษะความสามารถของตนเอง (Work on your soft skills) 5) ตั้งเป้าหมายและเดินหน้าไป (Set

goals and track progress) 6) สร้างหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น (Ask for more responsibilities) 7) หาโอกาสเป็นอาสาสมัคร (Find volunteer opportunities) 8) มีเครือข่ายกับเหล่าผู้นำ (Network with leaders) และ 9) ร่วมมือกับผู้มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)

2.3.5 ทักษะที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

Schiavone (2018) เป็นนักเขียนและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นผู้นำ ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนง่าย ๆ ในการเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ใช้ได้ผล (4 Easy steps to writing a leadership development plan that works) ดังนี้ เมื่อหลาย ๆ รุ่นเกษียณหรือก้าวขึ้นสู่ขั้นของผู้นำองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายร่วมกันในการพัฒนาผู้นำ มาสำรวจกันว่าองค์กรและแต่ละบุคคลสามารถเขียนแผนพัฒนาผู้นำที่ใช้ได้ผลอย่างไร ทำตามหรือเขียนแผนการฝึกอบรมความเป็นผู้นำของคุณแบบออฟไลน์ด้วยเช็คลิสต์แผนพัฒนาความเป็นผู้นำของเรา

1. สื่อสารวิสัยทัศน์ของคุณ (Communicate your vision)

หัวใจสำคัญขององค์กรที่ยิ่งใหญ่ทุกแห่งคือ วัฒนธรรมที่ฝังลึกซึ่งรวบรวมความสามารถของพนักงาน ผู้จัดการ และผู้บริหาร ที่จะเติบโตไปพร้อมกับบริษัทและเป็นผู้นำในที่สุด จากข้อมูลของ Forbes ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสามารถเพิ่มพูนอำนาจของตนและกลายเป็นวัฒนธรรมที่ฝังแน่นเมื่อสร้างผู้นำคนอื่น ๆ ในทั้งกลุ่มขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนแรกในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของบริษัท ไม่ใช่ถ่ายทอดแค่คำวิสัยทัศน์ “คืออะไร” แต่ต้องทำตามวัตถุประสงค์หรือบอก “เหตุผล” ของวิสัยทัศน์ด้วย ตลอดจนแสดงถึงค่านิยมหลักขององค์กรในเรื่องความซื่อสัตย์ ความรู้ และความภาคภูมิใจในทุก ๆ วัน

องค์กรที่สามารถดึงดูดผู้นำที่เข้าใจภารกิจและค่านิยมหลักที่อยู่ลึกซึ้งกว่าการมองแค่พื้นผิวภายนอกหรือเข้าใจส่วนสำคัญที่สุดจะสามารถระบุและสรรหาส่วนที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน เมื่อเริ่มสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรของคุณอยู่ในระดับแนวหน้า

2. กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set organizational goals)

เป้าหมายของคุณควรสะท้อนให้เห็นทั้งวิสัยทัศน์ขององค์กรและทีมผู้นำ ถามตัวเองว่าทีมผู้นำในอุดมคติของคุณมีลักษณะอย่างไร? คุณจะทำแบบนั้นได้อย่างไร? ต้องกำหนดไทม์ไลน์แบบใดเพื่อให้ทีมเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- **ตั้งเป้าหมาย (Set a goal)** เป้าหมายของคุณควรเริ่มต้นด้วยแนวคิดที่แตกต่าง เช่น “เพิ่มรายได้สูงสุดโดยการพัฒนาทักษะทางโทรศัพท์ของทีมชาย” เป้าหมายนี้น่าสนใจและเข้าใจได้ง่าย เป้าหมายที่เฉพาะจะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารจุดประสงค์ของแบบฝึกหัดการพัฒนาความเป็นผู้นำในระหว่างการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **เลือกวิธีการ (Choose a method)** เราสามารถระบุวิธีที่คุณตั้งใจจะบรรลุเป้าหมายนี้ได้ อย่างละเอียดมากขึ้น ตัวอย่างเช่น คุณอาจตัดสินใจที่จะพัฒนาสคริปต์ที่ทีมชายสามารถเอาไปใช้ได้ คุณกำหนดชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์เพื่อให้ทีมสามารถฝึกสถานการณ์และให้สมาชิกแต่ละคนบันทึกความคืบหน้าของพวกเขา

- **สร้างไทม์ไลน์ (Establish a timeline)** สุดท้ายอย่าลืมกำหนดไทม์ไลน์อย่างเข้มงวดและปฏิบัติตามนั้น ตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายของคุณและประเมินอีกครั้งหากจำเป็น การมีไทม์ไลน์จะช่วยให้คุณติดตามผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอรวมทั้งวัดว่าพนักงานของคุณสามารถบรรลุเป้าหมายได้จริงในเวลาที่กำหนดหรือไม่

เข้าใจรูปแบบความเป็นผู้นำ (Understand leadership styles)

เมื่อตั้งเป้าหมายองค์กรของคุณให้พิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่คุณเชื่อว่าจะเอื้อต่อเป้าหมายของคุณได้ดีที่สุด ในการพัฒนาผู้นำองค์กรต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมตลอดจนรูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในการบรรลุพันธกิจ

ความเข้าใจในรูปแบบความเป็นผู้นำที่หลากหลายสามารถช่วยให้ผู้บริหารไม่เพียงนำคุณลักษณะที่ถูกต้องมาใช้กับตนเองเท่านั้น แต่ยังแต่งตั้งผู้นำที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์กร ค้นหาแบบความเป็นผู้นำของคุณโดยการประเมินรูปแบบผู้นำด้วยตนเอง (Leadership style self-assessment) ไม่มีแนวทางไปสู่รูปแบบความเป็นผู้นำใด ๆ "ที่ตอบสนองได้ทุกคน"

ดังนั้นพยายามพิจารณาว่ารูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับองค์กรของคุณโดยเฉพาะเมื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคณะความเป็นผู้นำของคุณ ยกตัวอย่างเช่น หากคุณกำลังเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำภาคเอกชนสำหรับหน่วยงานเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ คุณคงไม่ต้องการพัฒนาคณะที่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ โดยทั่วไปผู้นำเผด็จการจะมีอำนาจควบคุมพนักงานได้อย่างสมบูรณ์แทบจะไม่พิจารณาข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานหรือแทบจะไม่แบ่งปันอำนาจ ในตัวอย่างนี้ผู้นำที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมและรักษาสภาพแวดล้อมของการกระตุ้นทางปัญญานั้นเหมาะสมกว่า

3. พัฒนารูปแบบของคุณ (Develop your methods)

เมื่อคุณได้พิจารณาแล้วว่าอะไรที่คุณเชื่อว่าเป็นค่านิยมหลักของบริษัทและคุณจะทำผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้อย่างไร และดำเนินการพัฒนาพวกเขาภายในบริษัทอย่างไร

โครงการฝึกอบรมผู้นำนอกสถานที่

แม้ว่าผู้บริหารร้อยละ 75 ในองค์กรเอกชนและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่งยอมรับว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่มีน้อยกว่าครึ่งหนึ่งที่เห็นว่ามีนัยคือการลงทุนขององค์กร ผู้นำต้องการทราบว่าองค์กรของตนมุ่งมั่นกับพวกเขาและการฝึกอบรมเพิ่มเติมมักเป็นวิธีที่ได้ผลที่สุด เมื่อสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณให้พิจารณาโซลูชันการฝึกอบรมความเป็นผู้นำที่จะช่วยให้ผู้นำของคุณเติบโต การประชุมนอกสถานที่อาจเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ใช้ได้จริง เพราะเปิดโอกาสให้ผู้คนจัดการกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมใหม่และพัฒนาโซลูชันใหม่ ๆ ซึ่งพวกเขาสามารถนำมาใช้ในบริษัทได้

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในแต่ละวันก็ไม่ควรมองข้ามเช่นกัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความวุ่นวายซึ่งทำให้การฝึกสอนและการพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารทำได้ยาก โปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำนอกสถานที่ทำให้พนักงานมีเวลาฝึกการไตร่ตรองจากภายนอกกำแพงของบริษัท

ประเภทของโครงการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาความเป็นผู้นำ
2. หลักสูตรการฝึกอบรมออนไลน์

3. การประชุมผู้นำ
4. การฝึกสอนความเป็นผู้นำ
5. หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา

ไม่แน่ใจว่าปริญญาตรีสาขาไหนที่เหมาะสมกับคุณ รับการประเมินความเป็นผู้นำเทียบกับธุรกิจของเราฟรี หากคุณสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับความเป็นผู้นำระดับบัณฑิตศึกษาให้ตรวจสอบใบสมัครของคุณก่อนเพื่อดูว่าผู้บริหารระดับสูงของความเป็นผู้นำของเราอาจเป็นในอนาคตของคุณ

โปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำในสถานที่

หากคุณรู้สึกว่าการสอนงานในสถานที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุดของคุณ Harvard Business Review แนะนำว่าผู้จัดการควร “ให้ความสำคัญกับความถี่ของการสนทนากับพนักงานน้อยลงและให้ความสำคัญกับการคุยเชิงลึกและมีคุณภาพมากขึ้น” ซึ่งอาจเกิดความสมดุลที่ละเอียดอ่อน ในขณะที่การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปีให้ข้อเสนอแนะน้อยเกินไป แต่ก็อาจเป็นเรื่องยากที่จะสนทนากับผู้นำบ่อย ๆ โดยไม่ส่งผลเสียต่อผลผลิต ทางออกหนึ่งคือจัดหาแหล่งข้อมูลออนไลน์ให้ผู้นำซึ่งพวกเขาสามารถพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง

4. ติดตามความคืบหน้า (Monitor progress)

ความมุ่งมั่นอย่างมีวินัยในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการเติบโต การเขียนแผนพัฒนาผู้นำส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียววันนั้นไม่เพียงพอ หากคุณมีหน้าที่รับผิดชอบในการจ้างงานหรือฝึกอบรมพนักงานตรวจสอบให้แน่ใจว่าแผนของคุณอนุญาตให้คุณตรวจสอบและประเมินใหม่ได้บ่อยเท่าที่จะทำได้ ด้วยวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

- **ตั้งหลักปฏิบัติในการไตร่ตรองตนเองอย่างสม่ำเสมอ (Set a regular practice of self-reflection)** ในระหว่างสัปดาห์แห่งการทำงานเป็นเรื่องยากที่ผู้นำคนใดจะหยุดหายใจลึก ๆ และดูว่าความพยายามของพวกเขาส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร การสร้างกิจวัตรที่ให้คุณค่ากับการฝึกฝนการไตร่ตรองตนเองจะช่วยให้ผู้นำระบุนำคำถามก่อนที่พวกเขาต้องการคำตอบและความเสี่ยงก่อนที่จะกลายเป็นปัญหา ไม่ว่าคุณจะไตร่ตรองถึงการเติบโตของสมาชิกในทีมหรือขององค์กร การฝึกความใส่ใจจะบอกถึงความคิดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของคุณ

- **ปรับแผนความเป็นผู้นำของคุณเมื่อจำเป็น (Adjust your leadership plan when necessary)** Dwight D. Eisenhower กล่าวว่า "แผนต่าง ๆ ไม่มีค่า แต่การวางแผนคือทุกสิ่ง" เช่นเดียวกับแผนยุทธวิธีทางทหารข้อมูลใหม่และความท้าทายบังคับให้ผู้นำต้องปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งล้ำค่า เมื่อสถานการณ์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ประเมินเป้าหมาย วิธีการ และระยะเวลาใหม่อีกครั้ง ผ่านมุมมองทางวิสัยทัศน์ขององค์กร

- **รับข้อเสนอแนะให้บ่อยที่สุด (Gain feedback as often as possible)** การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้นำใหม่ แม้ว่า你会ดำเนินการตามแผนความเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์แบบและผู้จัดการของคุณมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็ต้องขอข้อมูลจากพวกเขา ในการยกระดับผู้นำอันดับแรกเราต้องเป็นผู้นำและปฏิบัติอย่างผู้นำ บอกสิ่งที่ต้องปรับปรุงได้เร็วขึ้น ปรับแผนของคุณด้วยความยืดหยุ่น และสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างทีมของคุณ

Gavin (2019) เป็นสมาชิกของทีมการตลาดที่ Harvard Business School Online ก่อนที่จะกลับไป Massachusetts บ้านเกิดและเข้าร่วม HBS Online เขาอาศัยอยู่ใน North Carolina ซึ่งเขามีบทบาทในการเขียนเนื้อหาและโซเชียลมีเดีย เขามีพื้นฐานในการผลิตวิดีโอและเคยทำงานในภาพยนตร์สารคดีหลายเรื่องให้กับสถานี PBS ของ Boston ซึ่งก็คือ WGBH ในเวลาว่างเขาสนุกกับการวิ่ง ปั่นจักรยาน สำรวจ New England และใช้เวลาร่วมกับครอบครัว ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (5 Steps to creating a successful leadership development plan) ว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำถือเป็นโครงการริเริ่มที่สำคัญสำหรับธุรกิจจำนวนมากในปัจจุบัน ในการสำรวจล่าสุดโดยบริษัทวิจัยและที่ปรึกษาระดับโลก Gartner ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลร้อยละ 57 กล่าวว่า การปลูกฝังความเป็นผู้นำในปัจจุบันและอนาคตของบริษัท เป็นสิ่งสำคัญสูงสุดสำหรับปี 2020 โดยมุ่งเน้นที่การขยายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการวางแผนให้ลึกลงไปในองค์กรของตน

นอกจากนี้รายงานของ World Economic Forum ยังชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคมจะเป็นหนึ่งในทักษะในการทำงานที่เติบโตเร็วที่สุดจากนี้จนถึงปี 2022 ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นสำหรับคนทำงานทุกคนในการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อแก้ไขช่องว่างทักษะที่เกิดขึ้นใหม่ สำหรับมืออาชีพที่มีแรงบันดาลใจที่ต้องการก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการก้าวไปข้างหน้าและเพิ่มขึ้นตามความต้องการของตลาดงาน จากคำกล่าวของศาสตราจารย์ Ethan Bernstein จาก Harvard Business School เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้ยากลำบากเท่าในอดีต

“ครั้งหนึ่งคุณจะต้องเข้าสู่โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำในบริษัทที่อาจทำให้คุณก้าวสู่การเป็นผู้บริหารได้ภายใน 20 ปี” Bernstein กล่าว “พวกเราหลายคนไม่สามารถเข้าใจสิ่งนั้นได้ในปัจจุบัน แต่นั่นทำให้เราเหมือนมีใบอนุญาตในการพัฒนาตนเองและสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำเฉพาะบุคคลของเราเอง” ในขณะที่คุณวางแผนเส้นทางอาชีพของคุณและพิจารณาว่าคุณจะเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบในอาชีพของคุณได้อย่างไร ต่อไปนี้เป็น 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

วิธีการออกแบบแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ

1. ประเมินว่าคุณอยู่ที่ไหนอย่างมืออาชีพ (Assess where you are professionally)

การทำแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ เริ่มต้นด้วยการเข้าใจตัวเองและจุดที่คุณยืนอยู่อย่างมืออาชีพ การเก็บจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มในการทำงานของคุณจะช่วยให้คุณระบุพื้นที่ที่ควรปรับปรุงและคาดการณ์ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่มีความสามารถมากขึ้น

“ในกระบวนการระบุว่าคุณเคยทำมาก่อนอาจทำให้คุณประสบความสำเร็จหรือไม่ในอนาคต คุณต้องสร้างความตระหนักว่าสิ่งที่คุณรู้อยู่แล้วจะส่งผลต่อหรือบั่นทอนความสามารถของคุณในการนำพาผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร” Bernstein กล่าว

การทำแบบประเมินให้เสร็จสิ้นอาจเป็นวิธีที่มีคุณค่าในการสะท้อนถึงแรงผลักดันและข้อจำกัด ที่สร้างแรงบันดาลใจของคุณและได้รับมุมมองแบบองค์รวมมากขึ้นเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำในแต่ละคน การจับคู่การไตร่ตรองตนเองกับการประเมินแบบ 360 องศาช่วยให้คุณสามารถ

ขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานและเพื่อนของคุณซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นกว่าคนอื่น ๆ มีประสบการณ์อย่างไรกับคุณ และในทางกลับกันจะสร้างความฉลาดทางอารมณ์ที่คุณสามารถใช้ประโยชน์ได้ตลอดการพัฒนาความเป็นผู้นำ

2. ตั้งเป้าหมายที่สามารถไปถึง (Set an attainable goal)

การกำหนดเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนพัฒนาผู้นำใด ๆ ก็ตาม

“เช่นเดียวกับสิ่งอื่น ๆ ถ้าคุณไม่รู้ว่าคุณกำลังจะไปที่ไหนคุณก็คงไม่ไปที่นั่น” Bernstein กล่าว “มันฟังดูเรียบง่ายเกินไป แต่สรุปได้ว่าเหตุใดเป้าหมายจึงสำคัญ”

Bernstein สอนโมเดล PACE ซึ่งเป็นตัวอย่างของ

- เลือกเป้าหมายความเป็นผู้นำ (Pick a leadership goal)
- เพิ่มผู้อื่นในวงในของเป้าหมาย (Apprise others in your inner circle of the goal)
- รวบรวมแนวคิดเฉพาะวิธีการปรับปรุง (Collect specific ideas on how to improve)
- แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงานของคุณ (Elicit feedback on how you're doing)

ผู้เรียนใช้ PACE เพื่อเลือกเป้าหมายความเป็นผู้นำและกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนแรกในกระบวนการ Pick มุ่งเน้นไปที่การระบุและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่คุณสามารถมุ่งมั่นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในระดับมืออาชีพของคุณ เมื่อตั้งเป้าหมายนี้สิ่งสำคัญคือต้องใช้แนวทางที่คล่องตัวและพิจารณาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

“คุณไม่สามารถมองข้ามจุดที่คุณพยายามไปให้ถึงตลอดช่วงทศวรรษหรือแม้แต่ตลอดช่วงอาชีพการงานซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมการทำเป้าหมายระยะยาวจึงมีความสำคัญ” Bernstein กล่าว “แต่ในฐานะมนุษย์เราไม่สามารถก้าวไปข้างหน้าได้หากเราสร้างเหตุการณ์สำคัญที่ยิ่งใหญ่และอยู่ห่างไกลออกไปจนดูเหมือนไม่สามารถทำได้ ความก้าวหน้าเล็กน้อยในแต่ละวันช่วยให้คุณรู้สึกที่ถ้อย” ในขณะที่คุณกำหนดและสร้างเป้าหมายหลักให้พิจารณาว่าคุณจะวัดความคืบหน้าระหว่างทางอย่างไรเพื่อให้แน่ใจว่าคุณยังอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง

3. เข้าร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in leadership training)

การฝึกความเป็นผู้นำสามารถเป็นประโยชน์ต่อคุณไม่ว่าคุณจะอยู่ในช่วงอาชีพไหน นอกเหนือจากโอกาสที่จะได้รับและฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการเสริมสร้างศักยภาพให้กับพนักงานและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นแล้ว คุณยังได้พบกับคณาจารย์และเพื่อนร่วมงานที่คุณสามารถพึ่งพาเพื่อขอการสนับสนุนและเรียนรู้เพื่อเติบโต

Bernstein กล่าวว่า การเพิ่มพูนความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณในสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนนั้นมีประโยชน์เพราะมีสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงต่ำสำหรับการประเมินและปรับเป้าหมายใหม่เมื่อคุณพบกับความพ่ายแพ้ “การมีกลุ่มคนนั้นเป็นประโยชน์ เราเรียกพวกเขาว่ากลุ่มคน “วงใน” ของคุณ ผู้ซึ่งเคยได้ยินและยอมรับเป้าหมายความเป็นผู้นำของคุณและการสนทนาของพวกเขาช่วยบอกว่าคุณจะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร” Bernstein กล่าว “ในช่วงเวลาแห่งความท้าทายและการเสื่อมถอยคุณสามารถกลับไปหาพวกเขาเพื่อขอกำลังใจและความกล้าหาญ คุณสามารถแก้ไขเป้าหมายของคุณในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยได้เพราะคุณสามารถเปิดใจและมีความอ่อนไหวกับคนเหล่านั้น”

4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with your network)

เครือข่ายมืออาชีพเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของผู้บริหาร ดังนั้นควรทำให้เครือข่ายของคุณเติบโต ตลอดเส้นทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณเชื่อมต่อกับเพื่อนที่มีความคิดเดียวกันและแสวงหาโอกาสที่จะไม่ใช่เพียงแค่ความรู้ที่คุณได้รับ แต่ยังรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความก้าวหน้าของคุณ การโต้ตอบประเภทนี้เป็นหลักการสำคัญของหลักการผู้นำหลักสูตรออนไลน์ ในหลักการความเป็นผู้นำผู้เรียนจะฝึกฝนการส่งข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันผ่านแบบฝึกหัดการอัปโหลดวิดีโอที่ช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินประสิทธิภาพของตนเองในสถานการณ์ทางธุรกิจต่าง ๆ

“ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนคนอื่น ๆ และกับผู้ที่ได้รับประโยชน์และผลเสียจากความสามารถในปัจจุบันของคุณในฐานะผู้นำ” Bernstein กล่าว “เราพยายามสอนผู้คนให้เป็นผู้สนับสนุนที่ดีและเป็นผู้นำที่ดี เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ปฏิสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ดูเหมือนเป็นทฤษฎีกลายเป็นสิ่งที่ใช้ได้จริงในแง่ปฏิบัติในที่สุด”

5. ฝึกฝนทักษะด้านอารมณ์ของคุณ (Hone your soft skills)

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะและทักษะที่เป็นเอกลักษณ์ “มีทักษะที่คุณต้องการในฐานะผู้นำที่คุณไม่จำเป็นต้องพัฒนาในบริบทอื่น ๆ อย่างน้อยก็ในทางที่มุ่งเน้น” Bernstein กล่าว “สิ่งเหล่านี้รวมถึงการสื่อสาร การวางแผนอาชีพ การรู้วิธีสร้างและประเมิน การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในตัวบุคคลรวมถึงตัวคุณเอง และการเจรจาต่อรองการเปลี่ยนอาชีพ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่คุณมักจะไม่ได้ทำหลายครั้งในอาชีพการงาน แต่สิ่งเหล่านี้จะมีความสำคัญมากในการสืบสานวิถีความเป็นผู้นำของคุณ”

ในขณะที่คุณจัดทำแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณให้พิจารณาว่าคุณจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเช่นการฟังอย่างกระตือรือร้นฝึกการเอาใจใส่และสร้างคุณค่าในการเจรจาต่อรองได้อย่างไร เพื่อให้คุณมั่นใจได้ว่าความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายขององค์กรที่เข้ามา

Sharma (2020) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนสู่การพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปี 2020 (5 Steps to successful leadership development in 2020) ดังนี้

เหตุใดโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำจึงล้มเหลว

จากการศึกษาพบว่าความท้าทายอันดับต้น ๆ ที่คุกคามต่อความสำเร็จของการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

1) การขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง (The lack of involvement of senior management): จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและผู้บริหารของบริษัท เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความเป็นผู้นำ พวกเขาอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดในการแนะนำทักษะที่จำเป็นที่สุดของผู้นำและรู้วิธีการพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่

2) ระยะเวลาสั้น (Long duration): เวลาโดยเฉลี่ยที่ใช้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำคือ 8 เดือนซึ่งนานเกินไปสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาจำนวนมาก พวกเขาต้องเข้ารับการศึกษาครบถ้วนไปกับงานประจำวัน ผู้เข้ารับการศึกษาจำนวนมากมีความกดดันในการหาเวลาเข้าร่วมโปรแกรมการศึกษา

3) ไม่ได้มีการรับเอากรอบความสามารถมาใช้ (The lack of competency framework adoption): หลายบริษัทไม่ได้ใช้กรอบความสามารถในการเป็นผู้นำเพื่อกรองผู้สมัครที่

มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำออกไป การขาดกรอบความสามารถที่ได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอซึ่งสะท้อนถึงความต้องการทักษะของแต่ละบทบาทงานทำให้องค์กรต่าง ๆ จัดให้มีการฝึกอบรมแบบทั่ว ๆ ไป การฝึกอบรมให้ความสำคัญกับทักษะที่บางครั้งไม่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4) ต้นทุนสูง (High cost): องค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมทั่วไปแก่พนักงานโดยไม่ค้นหาความต้องการการฝึกอบรมของผู้มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นผู้นำ ความพยายามในการฝึกอบรมที่สำคัญจะสูญเสียไประหว่างกระบวนการ เป็นเพราะเหตุผลสองประการ คือ

- **การบังคับให้มีส่วนร่วม:** พนักงานที่ไม่ต้องการการฝึกอบรมต้องเข้าร่วมเซสชันแม้ว่าจะไม่มีความจำเป็น

- **ความต้องการการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน แต่โปรแกรมการฝึกอบรมเดียวกัน:** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีช่องว่างด้านทักษะและความต้องการในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ มักจะลงเอยด้วยการฝึกทักษะใหม่ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยให้การฝึกอบรมแบบเดิม ๆ ซึ่งไม่มีประโยชน์มากนัก พนักงานได้รับการฝึกฝนทักษะที่มีอยู่แล้วจึงสูญเสียการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นไป

โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำมีความสำคัญมากกว่าโปรแกรมการฝึกอบรมอื่น ๆ โปรแกรมเหล่านี้กำหนดเป้าหมายผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากและใช้เวลานานในการฝึกอบรม ดังนั้นพวกเขาจึงไม่เพียงแต่ไม่คุ้มค่าในแง่ของการลงทุน แต่ยังไม่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เข้าอบรมได้เป็นเวลานาน ในบางครั้งโปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำไม่ได้รับการปรับแต่งเพื่อตอบสนองความต้องการด้านพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน นำไปสู่การขาดการเข้าร่วมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ ROI ของโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ต่ำ

การพัฒนาความเป็นผู้นำ: กระบวนการ 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 : สร้างกรอบความสามารถในการเป็นผู้นำ (Create a Leadership Competency Framework)

กรอบความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบด้วยทักษะที่จำเป็นในการประสบความสำเร็จในบทบาทผู้นำภายในองค์กร เป็นการระบุความสามารถของพนักงานและชุดทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำและการจัดการขององค์กร กรอบความสามารถปรับแต่งเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของตำแหน่งผู้นำที่แตกต่างกันได้และควรได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ควรประกอบด้วยทักษะที่ช่วยในการสร้างทีมผู้นำที่พร้อมในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 : ระบุความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Needs)

เพื่อระบุความต้องการการฝึกอบรมผู้นำที่มีอยู่และที่จะมีขึ้น จะต้องได้รับการประเมินทักษะที่อยู่ในกรอบความสามารถของบทบาทงานของพวกเขา มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามการพัฒนาที่เฉพาะบุคคล จากนั้นจึงมีการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ

ขั้นตอนที่ 3 : ระบุผู้ที่มีศักยภาพสูง (Identify High Potentials)

องค์กรควรตระหนักถึงพนักงานที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ การคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูงทำได้โดยการประเมินชุดทักษะของพนักงานที่มีทักษะความเป็นผู้นำและความคล่องตัวในการเรียนรู้สูง ควรระบุศักยภาพที่สูงตั้งแต่ช่วงต้นของการทำงานเพื่อให้สามารถรักษาและดูแลศักยภาพนั้นเพื่อรับบทบาทผู้นำ

Mercer Mettl มีเครื่องมือไฮโครเมตริกขั้นสูงที่ช่วยให้สามารถจัดการ AC/DC แบบเสมือนพร้อมกับความยืดหยุ่นของกิจกรรมออฟไลน์

Virtual AC/DC (แบบเสมือน) เป็นชุดอุปกรณ์ออนไลน์ทั้งหมดที่ได้รับการอนุมัติเชิงตรรกะและการประเมินที่สร้าง AC/DC ขึ้นมาใหม่ เป็นรูปแบบเสมือน มีความสะดวกและขจัดความยุ่งยากด้านโลจิสติกส์และยังลดต้นทุนอีกด้วย

AC/DC (แบบผสมผสาน) ผสมผสานการประเมินเสมือนจริงกับโปรแกรมภาคสนามตามความต้องการของคุณในการสร้างแผนพฤติกรรมที่สมบูรณ์สำหรับพนักงานของคุณ

ขั้นตอนที่ 4 : สร้างช่องทางการส่งการสืบทอดภายใน (Create an Internal Succession Pipeline)

การสืบทอดภายในขององค์กรถูกสร้างขึ้นหลังจากการฝึกอบรมพนักงานที่มีศักยภาพ พนักงานในอนาคตสามารถรับบทบาทความเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนด ผู้จัดการที่มองหาผู้ที่มีศักยภาพสูงและได้รับการฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในบทบาทความเป็นผู้นำอย่างละเอียด การฝึกฝนของพวกเขาขึ้นอยู่กับช่องว่างทางทักษะของแต่ละคน หลังจากการฝึกอบรมระดับทักษะของพวกเขาจะได้รับการประเมินในทางปฏิบัติ

ในฐานะผู้จัดการการเรียนรู้และพัฒนา คุณต้องตรวจสอบว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงมีช่องว่างด้านทักษะหรือไม่หลังจากการฝึกอบรมที่จำเป็น นอกจากนี้เราต้องประเมินว่าพนักงานที่มีศักยภาพสามารถใช้ทักษะในงานได้หรือไม่ องค์กรควรมีช่องทางส่งต่อการสืบทอดภายในที่พร้อมเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาจะไม่ลงทุนทรัพยากรสำคัญหรือเงิน หรือต้องสรรหาผู้นำที่เกิดใหม่จากภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 : การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Measure Leadership Development Process Performance)

ระดับทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้รับการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมในลักษณะทางวิทยาศาสตร์และได้รับการสนับสนุนจากข้อมูล วัดดูประสงค์คือเพื่อให้แน่ใจว่าความต้องการการฝึกอบรมพนักงานได้รับการระบุอย่างถูกต้องและช่องว่างของทักษะจะถูกกำจัดด้วยสื่อการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียนเสมือนจริง แบบผสมผสาน และโดยผู้สอนผลที่ได้รับจากการประเมินการฝึกอบรมสามารถปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่ม ROI ขององค์กร

สรุป การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมพร้อมกับแนวทางที่มีโครงสร้างและเป็นวิทยาศาสตร์สามารถช่วยองค์กรต่าง ๆ ในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง โปรแกรมเหล่านี้ช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำไม่ควรจบด้วยการมีพนักงานที่มีศักยภาพทั้งหมดที่บรรลุเป้าหมายตามลำดับควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการระบุผู้นำในอนาคตและมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรม การประเมินทักษะและการทดสอบการประเมินผลอื่น ๆ ไม่ควรเป็นการปฏิบัติเพียงครั้งเดียวในองค์กร พนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำ แม้ว่าจะสามารถเลือกได้ว่า จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างทีมผู้นำที่แข็งแกร่งยังคงมีข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่แตกต่างจากองค์กรที่ไม่มี พวกเขาพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายที่คาดไม่ถึงได้ดีกว่ามากในตลาดที่มีพลวัตและไม่แน่นอน

Mimeo Blog (2016) เป็นผู้ริเริ่มการเผยแพร่และพิมพ์เนื้อหาที่มีการจัดการออนไลน์ แพลตฟอร์มแบบติดตามข้อมูลที่เราเคยใช้และแบบคลาวด์ทั่วโลกช่วยให้ลูกค้าสร้างจัดการและแจกจ่ายเนื้อหาและวัสดุที่ใช้ในการทำธุรกิจได้ง่ายที่สุด เราวัดความสำเร็จจากความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการนำเสนอที่ใช้งานง่าย ความเร็ว คุณภาพ และความคุ้มค่า Mimeo ได้มอบภารกิจนี้ให้กับองค์กรมากกว่า 50,000 องค์กรธุรกิจขนาดเล็กและบริษัทระดับโลก 2,000 บริษัท ในกว่า 140 ประเทศ ได้กล่าวว่า เป็นผู้นำที่ดีขึ้น: 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Be a better leader: 6 steps in developing leadership skills) ว่า ทำไมต้องเป็นผู้นำ ทำไมผู้คนต้องพยายามเพื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้น ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่มักจะได้รับเคารพ อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นจะได้รับมากกว่าแค่ความเคารพ ความเป็นผู้นำจะนำทางทีม รับรองความสำเร็จ และพัฒนาบุคคล หากความตั้งใจของคุณคือการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นสิ่งแรกที่คุณต้องทำ คือการเริ่มพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ Fast Company สร้างความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์และความเป็นจริงของการเป็นผู้นำ ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำกำหนดเป้าหมายขององค์กรและสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นจริงของผลประโยชน์ของผู้นำเหล่านี้คือความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้กับทีมที่ประสานงาน ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำยังสามารถสอนทักษะและรูปแบบความเป็นผู้นำให้กับพนักงาน ส่งผลให้ผู้นำที่ยอดเยี่ยมสามารถพัฒนาผู้นำในอนาคตได้

6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

มีทักษะทางวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ล้ำค่ามากมาย แต่แบบไหนที่สร้างผู้นำที่มีอิทธิพล เราได้สรุป 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) ผู้นำที่ดีที่สุดสื่อสารได้อย่างยอดเยี่ยม การสื่อสารไม่ใช่แค่การออกคำสั่งให้กับพนักงาน ทักษะการฟังและการสังเกตมีความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Ruslan Fazlyev เป็น CEO ของ Ecwid ยืนยันว่าการสื่อสารอย่างจริงใจเป็นสิ่งสำคัญ “ความเป็นผู้นำมีหลายรูปแบบ ไม่มีถูกและผิด แต่มีของแท้และของปลอม ไม่มีใครอยากสนับสนุนผู้นำปลอม ๆ” ในขณะที่ผู้นำทำการสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างความสัมพันธ์ผ่านความโปร่งใส ขั้นตอนในการสื่อสารที่โปร่งใส ได้แก่ เป้าหมาย ความตั้งใจ และความคาดหวัง

2. การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical observations) เพื่อให้เข้าใจจุดแข็งคุณต้องสามารถเข้าใจจุดอ่อน เมื่อเป็นผู้นำที่ดีขึ้นการวิเคราะห์ส่วนที่ต้องปรับปรุงจึงเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่แน่ใจว่าจะเริ่มจากตรงไหนก็ขอให้เพื่อนร่วมงานระบุจุดบอดที่คุณอาจมีเกี่ยวกับทักษะทางวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของคุณเอง เมื่อคุณทราบจุดอ่อนแล้วคุณจะมีความถนัดในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของผู้อื่น ทักษะการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้กับคนรอบข้างได้โดยตรง John Brandon สรุปสิ่งนี้ไว้ในบทความของเขาชื่อ 20 วิธีในการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นในตอนนี้ (20 Ways to become a better leader right now) “ต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลและความรู้สึกเป็นผู้นำที่คุณต้องก้าวไปอย่างรวดเร็ว” Brandon กล่าว “เราได้รับคำแจ้งในการตอบสนองและดำเนินการเพื่อนายจ้าง ไม่ใช่ปล่อยให้คนอื่นแก้ปัญหา”

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุดมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สุภาษิต "คิดนอกกรอบ" อาจใช้มากเกินไป แต่ก็ใช้ได้จริงในแง่ของวิธีที่ผู้นำรับมือ

กับความท้าทาย ความคิดสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นนักแก้ปัญหาที่ดี ค้นหาที่ปรึกษาที่ช่วยเติมเต็มรูปแบบความเป็นผู้นำและจุดแข็งของคุณ ที่ปรึกษาจะเสนอมุมมองที่แตกต่างออกไปและสามารถระบุข้อบกพร่องของคุณในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกในทีมทุกคน สื่อสารให้พวกเขาว่าคุณเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ หรือความคิดนอกกรอบกำแพงผ่านการประชุมระดมความคิด ยินดีกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเมื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ในการเดินทางสู่การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นผู้คนส่วนใหญ่มักสงสัยว่าจะเริ่มต้นอย่างไร เมื่อมีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ แบบทดสอบบุคลิกภาพเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี การทดสอบบุคลิกภาพจะกำหนดลักษณะความเป็นผู้นำและให้ข้อมูลเชิงลึกว่าคุณรับมือกับความท้าทายและผู้คนอย่างไร หากเป้าหมายในอนาคตกลายเป็นการประเมินบุคลิกภาพทั้งทีม Rebecca Callahan จาก Hogan Assessments กล่าวถึงวิธีการดำเนินการและบูรณาการการทดสอบบุคลิกภาพให้ประสบความสำเร็จในการสัมมนานี้ การทดสอบบุคลิกภาพยังเผยให้เห็นอะไรมากมายเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถในการรับรู้ วิเคราะห์ และควบคุมอารมณ์ Lifhack สรุปความฉลาดทางอารมณ์เป็นระดับความสามารถในการตระหนักรู้ตนเอง จัดการตนเอง และเห็นอกเห็นใจในขณะที่ยังให้แรงจูงใจและเชื่อมโยงกับผู้อื่นในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์สามารถชี้นำทีม เจรจากความขัดแย้ง และตอบสนองได้ดีกว่าเมื่อเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่คาดคิด นอกจากนี้การประเมินบุคลิกภาพสามารถนำไปสู่การตระหนักถึงประโยชน์ของความหลากหลายมากขึ้น ในทำนองเดียวกันความเข้าใจดังกล่าวช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันได้

5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) ผู้นำไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไม่มีผู้ติดตาม เช่นเดียวกับการเลือกที่ปรึกษาผู้นำควรมองหาการสร้างทีมพนักงานที่เสริมทักษะของพวกเขา ทีมที่แข็งแกร่งและมีความสามารถหลากหลายจะมีความสมดุลมากขึ้นและพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทาย นอกจากนี้การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีในการได้รับความไว้วางใจจากทีม ผู้นำที่ยิ่งใหญ่แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นและความยืดหยุ่นเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น ในทำนองเดียวกันการทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้อื่นเป็นวิธีที่ผู้นำเรียนรู้จากทีมของตน สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันความรู้และแสดงความคิดเห็นได้ เป็นผลให้สมาชิกในทีมรู้สึกมีค่าเมื่อร่วมมือกันเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมถือเป็นโอกาสในการเพิ่มพูนความสามารถในการสื่อสารของทุกคน

6. การตัดสินใจ (Decision making) ผู้นำได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจในทุก ๆ วัน การตัดสินใจไม่สามารถมองข้ามได้เมื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ความขัดแย้งที่ต้องจัดการทันทีในขณะนั้นแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งและความรู้ของผู้นำ โปรดทราบว่า การตัดสินใจไม่ได้ผูกติดกับความขัดแย้งเสมอไป แต่ผู้นำมักได้รับมอบหมายให้มอบหมายความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมเพียงจำไว้ว่าผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง การตัดสินใจของคุณอยู่ภายใต้การเฝ้าดูอย่างใกล้ชิดเสมอ

Lolavar (2013) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำที่ยอดเยี่ยม (7 steps to developing great leaders) ว่า โครงการพัฒนาความเป็นผู้นำที่ออกแบบมาอย่างดีมีความสำคัญต่อการระบุ ดึงดูด เติบโต และรักษาความเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการใช้อุปกรณ์การจัดการ

ความสามารถที่สอดคล้องกันในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ผู้นำในอนาคตจะได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมความเป็นผู้นำกำหนดความสำเร็จของกระบวนการทางธุรกิจอย่างแท้จริง เช่น กลยุทธ์การจ้างงาน การพัฒนาพนักงาน และการวางแผนสืบทอดทางอาชีพ คุณทราบหรือไม่ว่ามีเพียงร้อยละ 25 ของผู้ที่ได้รับการว่าจ้างเป็นกรรมการบริหารและผู้บริหารอื่น ๆ เท่านั้นที่จะอยู่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากกว่า 5 ปี ความท้าทายสำคัญ 2 ประการที่องค์กรต้องเผชิญคือการค้นหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและการพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างผู้นำแห่งอนาคต หน่วยงานของคุณกำลังปลูกฝังผู้นำรุ่นต่อไปหรือไม่ เทคโนโลยีสามารถสนับสนุนกระบวนการและการปฏิบัติเพื่อช่วยสร้างความเป็นผู้นำโดยการส่งต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ การปรับปรุงขวัญกำลังใจ การรักษาทักษะ และการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณควรครอบคลุมทุกแง่มุมของความเป็นผู้นำสำหรับปัจจุบันและอนาคต 7 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีดังนี้

1) กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของคุณ (Determine the Best Leadership Style for Your Organization) ระบุประเภทของงาน ความซับซ้อนขององค์กร และคุณสมบัติของผู้ติดตาม

2) ระบุผู้นำคนปัจจุบันและคนที่มีความเป็นไปได้ว่าจะจะเป็นผู้นำคนต่อไป (Identify Current and Potential Leaders) ใช้แบบจำลองความสามารถ เช่น สมรรถนะผู้นำ SHL's Great Eight ระบุผ่านการจัดการประสิทธิภาพและกระบวนการสรรหาบุคลากร

3) ระบุช่องว่างของความเป็นผู้นำ (Identify Leadership Gaps) ประเมินทีมผู้นำในปัจจุบันตามความต้องการของคุณโดยใช้การวิเคราะห์ GAP

4) พัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับบทบาทสำคัญ (Develop Succession Plans for Critical Roles) ดำเนินการตามแผนในทุกระดับขององค์กร

5) พัฒนาเป้าหมายการวางแผนอาชีพสำหรับผู้นำที่มีศักยภาพ (Develop Career Planning Goals for Potential Leaders) พนักงานต้องการการมีส่วนร่วมในระดับสูง หากองค์กรของคุณไม่เสนอการวางแผนทางอาชีพและโอกาสในการก้าวหน้าคู่แข่งก็จะทำ

6) พัฒนาแผนงานด้านทักษะสำหรับผู้นำในอนาคต (Develop a Skills Roadmap for Future Leaders) สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานด้วยการสร้างโปรแกรมการพัฒนาที่สนับสนุนการเรียนรู้ทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่ ๆ

7) พัฒนาโปรแกรมการรักษาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต (Develop Retention Programs for Current and Future Leaders) ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับผู้ที่มีผลงานดีและผู้นำในอนาคต ให้พวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและรับทราบหากมีงานที่ทำได้ดี

McDonald (n.d.) เป็นผู้นำทางความคิดและการพัฒนาความสามารถ เขาทำงานร่วมกับทีมผู้บริหารในกว่า 20 ประเทศและหลายอุตสาหกรรมที่เติบโตและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้มีความสามารถและองค์กรต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุดกล่าว 7 ขั้นตอนในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ (7 Steps to Creating Leadership Development Programs) ว่า กระบวนการนี้มีความสำคัญสำหรับคนกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. **หาว่าอะไรคือความต้องการที่รับรู้ (What is the perceived need)** ผู้คนต่างมองเห็นความจำเป็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กรจากมุมมองที่แตกต่างกัน การพัฒนาความ

เป็นผู้นำควรขึ้นอยู่กับความต้องการที่รับรู้ได้จากมุมมองของสมาชิกในทีม ความเป็นผู้นำของพวกเขา ความคาดหวังในงาน เป้าหมาย และแม้แต่ลูกค้ำ สิ่งสำคัญคือทุกคนมีสิทธิ์มีเสียงในการกำหนดเป้าหมายของโครงการผู้นำและวิธีที่เป้าหมายเหล่านั้นบรรลุผล

2. สถานะปัจจุบันเป็นอย่างไร (What is the current state) จะต้องประเมินสถานะของสมรรถนะความเป็นผู้นำปัจจุบัน ในกรณีของเราตรวจสอบสมรรถนะความเป็นผู้นำผ่านการสัมภาษณ์หรือการประเมินแบบ 360 องศาตามความสามารถที่ระบุไว้สำหรับแต่ละตำแหน่ง สิ่งนี้ช่วยให้เราพิจารณาได้ว่าองค์กรมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรคำนึงถึงความสามารถใดในโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำ

3. วิเคราะห์ช่องว่าง (Analyze the Gap) จากความต้องการที่รับรู้และการเก็บในสถานะปัจจุบัน ช่องว่างระหว่างการมีประสิทธิภาพสูงและประสิทธิภาพระดับต่ำในแต่ละความสามารถจะได้รับการตรวจสอบเพื่อหาแนวโน้มหรือความแตกต่างทั่วทั้งองค์กร

4. การออกแบบ (Design) โปรแกรมการพัฒนาผู้นำแต่ละโปรแกรมควรได้รับการปรับแต่ง อย่างน้อยที่สุดเพื่อปิดช่องว่างที่ระบุไว้ในกรณีวิเคราะห์ก่อนหน้านี้ การออกแบบโปรแกรมยังขึ้นอยู่กับเวลาที่มีอยู่ การเปิดกว้างต่อระบบ การส่งมอบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และความสำคัญของความสามารถเฉพาะในตำแหน่งผู้นำ อาจมีความแตกต่างในการออกแบบโปรแกรมเพื่อตอบสนองระดับความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันภายในองค์กร

5. พัฒนา (Develop) โดยปกติเราจะสร้างโปรแกรมที่ปรับแต่งให้เหมาะสมซึ่งมีโปรแกรมมาตรฐานเป็นพื้นฐาน แต่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคลในองค์กร กรณีศึกษาปัญหาแบบฝึกหัดและงานที่ได้รับมอบหมายควรใช้ได้กับอุตสาหกรรมขององค์กรและความต้องการที่กำหนดไว้ในกรณีวิเคราะห์ช่องว่างที่อธิบายไว้ข้างต้น

6. ดำเนินการ (Implement) ขั้นตอนต่อไปคือการนำโปรแกรมไปใช้ในองค์กร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทในการ "จัดเวที" สำหรับโครงการผู้นำ การส่งมอบครั้งแรกของโปรแกรมควรรวมเวลาไปจนถึงขั้นตอนรับข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วม จากข้อเสนอแนะนี้โปรแกรมสามารถแก้ไขได้ก่อนส่งมอบอีกในภายหลัง

7. วัดผล (Measure) เมื่อเวลาผ่านไปโปรแกรมควรได้รับการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าบรรลุเป้าหมายที่ต้องการทั้งในระดับมหภาค (เมื่อเทียบกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร) และในระดับบุคคลเพื่อแสดงการปรับปรุงความสามารถเฉพาะตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการประเมินขั้นต้น

Eades (2017) เป็น CEO ของ LearnLoft และโฮสต์ของ Follow My Lead Podcast เขายังเป็นผู้เขียน F.M.L. ที่โดดเด่นและเป็นผู้นำ อีกทั้งยังหลงใหลในการพัฒนามืออาชีพสมัยใหม่ ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการสร้างโครงการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในปี 2018 (8 Steps to build a highly successful leadership development program in 2018) ดังนี้

1. คำนวณว่าวันนี้คุณอยู่จุดไหน (Calculate where you are today) ค่อนข้างยากที่จะปรับปรุงหากคุณไม่รู้ว่าคุณเริ่มจากจุดไหน มันจะเหมือนกับการเริ่มต้นล่น้ำหนักโดยมีเป้าหมายในการลดน้ำหนัก 20 ปอนด์โดยไม่ต้องขึ้นเครื่องชั่งก่อน นี่คือการรายงานบางส่วนที่ LearnLoft คำนวณ

ในแบบสำรวจองค์กรของเรา การลาออก การมีส่วนร่วมของพนักงาน วัฒนธรรม และโปรไฟล์ความเป็นผู้นำ

2. เริ่มที่ด้านบน (Start at the top) พื้นที่สำหรับเนื้อหาในปี 2018 กำลังจะได้รับความสนใจ นั่นหมายความว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาในองค์กรใด ๆ จะต้องกลายเป็นเหมือนฝ่ายการตลาดเช่นเดียวกับเป็นผู้ผลิตเนื้อหา วิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการดึงดูดความสนใจคือการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร หากความคิดริเริ่มในการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยเฉพาะของคุณไม่ได้มาจากฝ่ายบริหารชั้นสูงสุด ให้รับการสนับสนุนให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยวางตำแหน่งผลลัพธ์จากแบบสำรวจของคุณในขั้นตอนที่ 1 กับผู้นำต่าง ๆ ในองค์กร

3. กำหนดความเป็นผู้นำ (Define leadership) ครั้งที่แล้วที่ฉันตรวจสอบมีคำจำกัดความของความเป็นผู้นำมากกว่า 30,000 รายการบนอินเทอร์เน็ต ฉันมีความเห็นอย่างแน่นอนว่านิยามของความเป็นผู้นำคืออะไร แต่สิ่งสำคัญคือไม่ต้องใช้คำจำกัดความของฉัน แต่ต้องมาหาฉันหามติในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่คุณต้องการ ลงมือค้นหาและกำหนดไว้ในองค์กรของคุณ

4. มุ่งเน้นไปที่ผู้จัดการที่อยู่แนวหน้า (Focus on frontline managers) บริษัทส่วนใหญ่ลงทุนในการพัฒนาความเป็นผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กรเนื่องจากต้นทุนและความมั่นคงใน c-suite (ตำแหน่งผู้บริหารที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า Chief) ฉันไม่รู้ว่าจะพูดอย่างไรแต่มันเป็นแนวทางที่ผิดคนในระดับนี้ขององค์กรเก่งในงานเขาและได้ศึกษาด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างจริงจังอยู่แล้ว ผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่คุณสามารถทำได้ไม่ได้อยู่ที่ C-Suite แต่อยู่ที่ผู้จัดการที่อยู่แนวหน้า เนื่องจากพวกเขามีการเชื่อมต่อโดยตรงกับสมาชิกในทีมที่ใกล้ชิดกับลูกค้า

5. เพิ่มความตระหนักในตนเองของผู้จัดการ (Increase manager self-awareness) การตระหนักรู้ในตนเองเป็นของขวัญที่ให้ผลต่อเนื่อง บ่อยครั้งที่ผู้จัดการมีมุมมองที่ผิดเพี้ยนว่าพวกเขาทำงานได้ดีเพียงใด ให้ผู้จัดการของคุณมีวิธีเพิ่มความตระหนักรู้ในตนเองผ่านการประเมินแบบ 360 องศา ที่ LearnLoft เราใช้ Welder Leader 360 ซึ่งยอมให้มีรายงานโดยตรงของผู้จัดการเพื่อทำการประเมินสั้น ๆ กลายเป็นกลไกตอบรับที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้จัดการในการรับข้อมูลจากสมาชิกในทีมที่พวกเขาไม่เคยมีมาก่อน

6. ให้เนื้อหาและประสบการณ์ที่สามารถจดจำและนำไปใช้ (Provide content and experiences that can be remembered and applied) คนส่วนใหญ่ที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กรของตนใช้เวลาส่วนใหญ่ในขั้นตอนนี้อย่างถูกต้อง การให้เนื้อหาที่น่าสนใจ และส่งผลกระทบสามารถสร้างหรือทำลายโปรแกรมใด ๆ LearnLoft ปฏิบัติตามกฎง่าย ๆ “น้อยแต่มากและอย่ากลัวที่จะให้คนอื่นใช้ความสามารถที่พวกเขามี” ฉันหวังว่าคุณจะนำไปใช้

7. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement) โปรแกรมใด ๆ ในปัจจุบันที่ไม่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการเสริมสร้างหรือเพื่อการถ่ายทอดความรู้นั้นถือเป็นความผิดพลาดครั้งใหญ่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญในทุกบริษัท และการที่ผู้คนทั่วโลกต้องนั่งอยู่ในห้องเรียนเป็นเวลา 4 หรือ 5 วันนั้นไม่ใช่รูปแบบที่ดีที่สุด พิจารณาว่าอะไรดีที่สุดสำหรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรของคุณจากนั้นเพิ่มเติมอีกร้อยละ 10 ของทุกปี

8. วัดผลกระทบ (Measure impact) แบบสอบถามและคะแนนความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมไม่เพียงพออีกต่อไป สร้างนิสัยในการวัดผลและวัดผลใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อไม่เพียง แต่ดูผลกระทบเท่านั้น แต่ยังต้องปรับและแก้ไขขั้นตอนในอนาคตด้วย อาจหมายถึงการส่งแบบสำรวจเชิงวัฒนธรรมทุกปีหรือประเมินผู้นำใหม่เป็นประจำทุกปี กฎเกณฑ์สำคัญคือคุณกำลังวัดผลกระทบไม่เพียงแต่ต่อองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงชีวิตของผู้คนที่ต้องรับผลกระทบไปด้วย

CMOE Team Website (2020) ที่มอดอกแบบของ CMOE ประกอบด้วยบุคคลที่มีจุดแข็งความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์ที่หลากหลายและเสริมกัน พวกเรารวมทีมกันเพื่อนำเสนอบริการที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าของ CMOE ทีมงานของเรามีความรู้เชิงลึกมากมายโดยสำเร็จการศึกษาขั้นสูงในสาขาต่าง ๆ เช่น การจัดการธุรกิจ จิตวิทยา การสื่อสาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร และสังคมวิทยา ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำใน 9 ขั้นตอน (How to create a leadership-development plan in 9 steps) ว่า แผนพัฒนาความเป็นผู้นำคือพิมพ์เขียวอย่างละเอียดของการพัฒนาวิชาชีพและกิจกรรมการเรียนรู้ที่คุณจะเข้าร่วมในช่วงเวลาหนึ่ง เป้าหมายคือการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

สิ่งสำคัญคือแผนการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณต้องเขียนไว้อย่างดีซึ่งต้องใช้ความพยายาม การคิดเชิงโครงสร้าง และการทำงานร่วมกัน แผนการที่คิดมาอย่างดีเท่านั้นจึงจะมีผลกับการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง หากคุณเขียนถูกต้องและเก็บไว้ในที่ที่คุณจะได้เห็นบ่อย ๆ คุณจะมีความมุ่งมั่นในการใช้งานมากขึ้น หากคุณใช้เวลาในการสร้างแผนของคุณอย่างเต็มที่ คุณจะออกมาจากอีกด้านหนึ่งพร้อมกับเอกสารที่มีความเฉพาะตัว สำหรับรูปแบบและความต้องการของคุณและมันจะเป็นแรงจูงใจอย่างแท้จริงเพราะคุณจะรู้ว่ามันจะสอนคุณน่าสนใจ ทักษะที่มีค่าและทำให้คุณพอใจกับอาชีพของคุณมากขึ้น ด้านล่างนี้คุณจะพบกระบวนการง่าย ๆ ในการสอนวิธีสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ

การเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ

ขั้นตอนที่ 1 : เขียนเป้าหมายการพัฒนาในช่วงเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals) จดความคิดเกี่ยวกับสาเหตุที่คุณต้องการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ คุณอาจกำลังเขียนแผนในช่วงเริ่มต้นของอาชีพการเป็นผู้นำเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับบทบาทในระดับที่สูงขึ้น ในช่วงกลางอาชีพของคุณแผนของคุณสามารถนำคุณไปสู่ทักษะที่มากขึ้นและเครือข่ายที่กว้างขึ้น หากคุณก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แผนพัฒนาความเป็นผู้นำจะช่วยให้คุณดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้นำนวัตกรรม และค้นหาโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของคุณ หรือคุณอาจกำลังเขียนแผนนี้เพื่อติดตามแนวโน้มความเป็นผู้นำล่าสุด ผูกอบรมกับเทคโนโลยีล่าสุด หรือแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพที่ทรบ ไม่ว่าจะจุดใดในอาชีพของคุณแผนพัฒนาความเป็นผู้นำยังช่วยให้คุณเรียนรู้ทักษะเฉพาะที่คุณต้องการสำหรับการเอาชนะปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่ เพียงแต่ต้องเข้าใจว่าสิ่งที่เขียนในขั้นตอนนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลังเพราะคุณจะค้นพบตัวเองมากขึ้นเมื่อทำขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders) ขั้นตอนต่อไปในการเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำคือการรับแรงบันดาลใจจากลักษณะของคุณสมบัติของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เนื่องจากชีวประวัติและเอกสารอื่น ๆ มีพร้อมให้คุณศึกษา คุณจึงสามารถเห็นคุณสมบัตินักผู้นำที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพตลอดช่วงประวัติศาสตร์ของมนุษย์

เขียนรายชื่อผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่คุณชื่นชอบ จากนั้นเขียนคุณสมบัติความเป็นผู้นำหลักที่แต่ละคนแสดง สดท้ายรวบรวมความสามารถ คุณสมบัติ และสมรรถนะทั้งหมดของผู้นำเหล่านี้ไว้ในรายการเดียว และ สดท้ายเป็นการมองเห็นภาพของผู้นำประเภทที่คุณใฝ่ฝันอยากจะเป็น คุณสมบัติและทักษะต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การสื่อสาร วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และอื่น ๆ อาจดูเป็นนามธรรมในขั้นตอนนี้ ดังนั้นในขั้นตอนต่อมาจะช่วยให้คุณกำหนดแผนการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 : ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของตนเอง (Assess Your Own Personality and Traits) ขั้นตอนนี้ต้องใช้แหล่งข้อมูลภายนอกที่คุณสามารถใช้เพื่อระบุบุคลิกภาพ จุดแข็ง และนิสัยใจคอของคุณ หากเคยใช้เครื่องมือ เช่น Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) แล้วคุณสามารถค้นหาผลลัพธ์ของคุณหรือใช้อีกครั้ง หรือคุณสามารถใช้เครื่องมือบุคลิกภาพอื่น ๆ เช่น การประเมิน 360 องศา ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์ หรือการประเมินอื่นที่เหมาะสมกับความ ต้องการและเป้าหมายของคุณ แม้ว่าการประเมินบุคลิกภาพอาจดูไม่ชัดเจน แต่ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ คำตอบที่คุณพบจะช่วยให้คุณปรับเปลี่ยนแผนการพัฒนาของคุณให้เหมาะกับตัวคุณและนิสัยใจคอที่ แท้จริงของคุณแทนที่จะเป็นแผนเพื่อผู้นำแบบทั่ว ๆ ไป ช่วยให้คุณวางแผนที่คุณสนใจอย่างแท้จริงซึ่ง สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างแผนที่คุณใช้จริงกับแผนที่คุณไม่ได้ใช้

ขั้นตอนที่ 4 : จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values) ค่านิยม สูงสุดของคุณเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของรูปแบบความเป็นผู้นำเฉพาะของคุณที่คุณต้องเขียนลงในกระดาษ สิ่งนี้มีความสำคัญเนื่องจากลักษณะความเป็นผู้นำจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันเล็กน้อยเพราะมีค่านิยม ต่างกัน นอกจากนี้ค่านิยมของคุณยังกำหนดวิธีที่คุณจะแสดงออกถึงลักษณะเหล่านั้นรวมถึงเป้าหมาย ที่คุณจะดำเนินการ ค่านิยมหลักเป็นตัวชี้ว่าการตัดสินใจของคุณเกี่ยวกับทุกสิ่งและเปลี่ยนแปลงได้ ยากมาก หากคุณรู้คุณค่าของตัวเอง คุณจะมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับวิธีการเขียนแผนงานที่มี ประสิทธิภาพซึ่งจะยังคงมีความเกี่ยวข้องอย่างมากสำหรับคุณในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 5 : เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others' Opinions) หลังจากประเมินตนเองเสร็จแล้วคุณอาจคิดว่าได้ ค้นพบความจริงพื้นฐาน อย่างไรก็ตามการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวคุณจากคนอื่นที่รู้จักคุณดี เป็นสิ่งสำคัญ การติดต่อกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อน และคนรอบข้างที่คุณไว้วางใจได้มากที่สุด ขอให้ พวกเขาจดคำสำคัญที่พวกเขาคิดว่าอธิบายพฤติกรรมและจุดแข็งของคุณ จากนั้นทำทุกวิถีทางเพื่อดู ว่าพนักงานคนอื่นพูดถึงคุณอย่างไรเมื่อคุณไม่อยู่ใกล้ ๆ คุณอาจต้องขอข้อมูลนี้จากเพื่อนที่เชื่อถือได้ ไม่ว่าจะความคิดเห็นของผู้อื่นจะยุติธรรมหรือไม่ก็ตามความคิดเห็นเหล่านี้มีส่วนช่วยให้คุณมีประสิทธิผล ในการเป็นผู้นำ คุณสามารถเลือกที่จะอนุญาตให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการเลือกเป้าหมาย การพัฒนาของคุณ (ขั้นตอนที่ 7) หรือเลือกที่จะเพิกเฉยก็ได้ หากมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพที่ประเมินตนเองและสิ่งที่คนอื่นพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคุณให้พิจารณา ว่าสิ่งเหล่านั้นเหมาะสมหรือไม่ หากเป็นเช่นนั้นคุณอาจพบโอกาสที่ดีอีกครั้งในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6 : เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Prepare a Personal Vision Statement) รวมข้อมูลเชิงลึกของคุณจากขั้นตอนก่อนหน้าและเปลี่ยนเป็นคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว ของคุณ คำพูดนี้จะสรุปสิ่งที่คุณได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองอย่างสั้น ๆ และเตือนคุณถึงจุดประสงค์ของ คุณ คำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัวนี้อาจเน้นเฉพาะงานของคุณหรืออาจแสดงถึงภารกิจที่ใหญ่กว่า

ยกตัวอย่างเช่น นี่คือการกิจของ Oprah Windfrey: “การเป็นครู และเป็นที่ยอมรับในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนของฉันเป็นมากกว่าที่พวกเขาคิด”

Denise Morrison ผู้เป็น CEO ของ Campbell Soup Company มีวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมกว่าเล็กน้อย: “ในการทำหน้าที่เป็นผู้นำใช้ชีวิตอย่างสมดุลและใช้หลักการทางจริยธรรมเพื่อสร้างความแตกต่างที่สำคัญ” ในทางตรงกันข้าม John Rampton ผู้ก่อตั้ง Hostt.com มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นธุรกิจมากกว่า “ฉันต้องการทำให้ทุกคนในโลกสามารถเริ่มต้นธุรกิจของตัวเองได้” เมื่อคุณเขียนคำแถลงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ส่วนตัวของคุณเองอย่าลืมรวมองค์ประกอบ 3 ประการต่อไปนี้

- ค่านิยมและหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจของคุณ
- คุณสมบัติหรือลักษณะที่คุณต้องการทำให้เป็นรูปเป็นร่าง
- เป้าหมายหลักหรือสักสองเป้าหมายที่คุณต้องการไปให้ถึง

คุณสามารถแก้ไขวิสัยทัศน์ของคุณได้ในภายหลัง คุณเพียงแค่มองว่ามีวิสัยทัศน์ไว้เป็นเหมือนรัฐธรรมนูญส่วนตัวของคุณที่เตือนคุณถึงทิศทางที่คุณต้องการไปในวันนี้ หากสิ่งนี้หยุดสร้างแรงบันดาลใจให้คุณ คุณก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ขั้นตอนที่ 7 : เลือกทักษะที่จะพัฒนา (Choose Skills to Develop) เมื่อคุณมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่แสดงออกถึงค่านิยม บุคลิกภาพ และแนวทางที่คุณเลือกแล้ว คุณก็พร้อมที่จะมุ่งเน้นไปที่ทักษะความเป็นผู้นำเฉพาะที่คุณต้องพัฒนา ขั้นแรกเขียนรายการทักษะที่คุณมีอยู่แล้ว ทักษะเหล่านี้อาจจัดอยู่ในประเภทต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค ความเป็นผู้นำ ทักษะส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้เวลาของคุณเพื่อเขียนทักษะให้มากที่สุดเท่าที่คุณต้องการ หากคุณมีประวัติย่อที่เป็นปัจจุบันก็สามารถช่วยได้ จากนั้นดูรายการของคุณและระบุว่าทักษะใดเป็นจุดแข็งส่วนบุคคลและทักษะใดที่เป็นจุดแข็งสำหรับการพัฒนา คุณสามารถตรวจสอบการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของคุณเทียบกับความคิดเห็นของเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้ สุดท้ายเปรียบเทียบรายการนี้กับรายการคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ทักษะใด ๆ ที่ควรพัฒนาจะมีโอกาสเป็นหนึ่งในลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่เหล่านั้นหรือไม่ พื้นที่ที่ควรพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องกับจุดอ่อนที่คนอื่นคิดว่าคุณมีหรือไม่เลือก 2-3 ทักษะที่คุณต้องการเรียนรู้หรือปรับปรุง สิ่งสำคัญคือทักษะเหล่านี้สนับสนุนค่านิยมและวิสัยทัศน์ของคุณหรือไม่ หากทักษะไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณ แต่แค่ทำให้คุณดูดีในสายตาคนอื่นคุณก็ไม่ควรเลือกมัน

ขั้นตอนที่ 8 : เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Write Ultra-Specific Goals) จัดลำดับความสำคัญของทักษะที่คุณต้องการเรียนรู้ตามลำดับตามความสำคัญ ทักษะขั้นยอดของคุณอาจเป็นทักษะที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณมากที่สุด ส่งผลต่ออาชีพของคุณหรือทำให้ทักษะอื่น ๆ ง่ายต่อการเรียนรู้ จากนั้นเขียนเป้าหมายใหญ่ 2-3 เป้าหมายโดยอิงจากรายการทักษะที่จัดลำดับความสำคัญไว้ของคุณซึ่งอาจจะยากแต่มีแรงบันดาลใจให้สำเร็จในระยะกลางถึงระยะยาว ไม่เป็นไรถ้ามันอาจฟังดูธรรมดา จากนั้นเขียนเป้าหมายเล็ก ๆ เพิ่ม 2-3 เป้าหมายภายใต้เป้าหมายใหญ่แต่ละเป้าหมายเพื่อช่วยให้คุณก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น ทำให้เป้าหมายเล็ก ๆ เหล่านี้ให้มีความเฉพาะ วัดได้ บรรลุได้จริงและมีขอบเขตเวลา (SMART) ใช้เวลาในการระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ทักษะเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณต้องหาวิธีการที่เหมาะสมกับคุณและเป็นวิธีการที่คุณมุ่งมั่นที่จะทำตาม โอกาสในการเรียนรู้อยู่รอบตัวเราแทบจะตลอดเวลาโดยเฉพาะในที่ทำงาน ถามตัวเองว่ามีกิจกรรมใหญ่ ๆ ในที่

ทำงานที่คุณสามารถใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ตลอดจนเป็นปฏิสัมพันธ์ในแต่ละวันและเป็นกลไกการตอบสนองที่สามารถช่วยคุณได้หรือไม่ คุณอาจอาสาทำงานกับบัญชีใหม่หรือรับผิดชอบสิ่งใหม่ที่ น่าสนใจ ค้นหาความท้าทายที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ของคุณ

ขั้นตอนที่ 9 : สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan) พอมาถึงจุดนี้คุณรู้วิธี สร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำ หากคุณจดทุกอย่างไว้แล้วขั้นตอนนี้เป็นเพียงเพื่อให้แน่ใจว่าแผนอยู่ใน รูปแบบที่จะเป็นประโยชน์กับคุณ เขียนคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว เป้าหมายทักษะขั้นตอนที่จำกัดเวลา ในการบรรลุแต่ละเป้าหมาย เครื่องมือที่คุณจะใช้ และบุคคลที่คุณสามารถให้ความช่วยเหลือคุณได้ใน เอกสารเดียว ต้องแน่ใจว่าคุณจะต้องได้ดูแผนบ่อย ๆ เป็นแผนที่ใช้ได้ในขณะที่คุณทำงาน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามต้องการ คุณสามารถติดไว้บนผนังสำนักงาน ในปฏิทินดิจิทัล ที่ด้านหน้า ของคุณ หรือที่ใดก็ตามที่เหมาะสมสำหรับคุณ

Applied Leadership Development Program Website (2016) ได้กล่าวถึง 9 ขั้นตอน สู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ: รูปแบบการเป็นผู้นำ J-Curve (The 9 steps to leadership mastery: j-curve leadership model) ว่า “ความเป็นผู้นำคือการเดินทาง ไม่ว่าคุณจะเริ่มต้นที่ใด” ไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดทิศทาง (Set Direction) มีพวกเราที่คนที่ทำงานในองค์กรที่ดู เหมือนไม่มีใครเป็นผู้ควบคุม เราไม่แน่ใจในภารกิจของหน่วยของเราหรือไม่แน่ใจว่าหน่วยของเรา สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรหรือไม่ เราเข้าใจสิ่งที่องค์กรพยายามทำให้สำเร็จหรือไม่ ใน สถานการณ์เหล่านี้เรารู้สึกเหมือนกำลังลุ่มหลงและมีปัญหาในการมองเห็นจุดประสงค์ของเรา การ กำหนดทิศทางสำหรับผู้คนและองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดสำหรับผู้ผู้นำเนื่องจากเป็นไปตามความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่จะต้องมีความมุ่งมั่นและต้องเดินทาง ประเด็นสำคัญในการกำหนด ทิศทาง ได้แก่ การตั้งคำถามของเราและผู้อื่นเพื่อเปิดประตูสู่ความเป็นจริงที่กำลังพัฒนา เคารพ สัญชาตญาณของคน ๆ หนึ่งเพราะมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้กว่าการคาดเดา และผสมผสานการสังเกต ของตนเองกับข้อสังเกตของผู้อื่นเพื่อให้มีภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ องค์กร ทิศทางจะส่งต่อได้เมื่อมีการระบุและจัดการความเสี่ยง และเมื่อวัตถุประสงค์สัมพันธ์กับ ความสามารถขององค์กร ข้อความของผู้ผู้นำทำให้ทิศทางมีชีวิตและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผู้คนเห็น ได้ยิน และรู้สึกได้ องค์กรประกอบนี้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและ เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนในทีมของพวกเขาประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 : สร้างกลุ่มคนที่ได้รับการฝึกเพื่อจุดประสงค์เฉพาะอย่าง (Build a cadre of people) ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มทุนมนุษย์ขององค์กร ภารกิจหลักอย่างหนึ่งของ พวกเขา คือ การสร้างและดูแลทีม พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายทางความคิด และมุมมอง และตระหนักดีว่าวิธีเดียวที่จะเข้าใจผู้อื่นได้คือการเข้าใจตนเองก่อน ผู้นำดูแลทีมที่มี ประสิทธิภาพสูงให้ดำรงอยู่ผ่านการสนทนา พวกเขาไม่เคยเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง ผู้นำตระหนักดีว่า การไม่เผชิญหน้ากับปัญหาจะทำให้มันยิ่งแพร่กระจายและยึดเยื้อ องค์กรประกอบนี้กล่าวถึงทักษะสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง ผู้อื่น และทีมงาน และในการส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 : สร้างกระบวนการสำคัญ (Create key processes) องค์กรส่วนใหญ่ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการสมรรถนะในการทำงาน แต่ก็ยังจัดการกระบวนการแบบ

หลาย ๆ ระบบการจัดการสมรรถนะในการทำงานที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีจะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรและลดการรบกวนที่ขัดขวางการส่งมอบงาน ระบบการให้รางวัลต้องปรับพฤติกรรมภายในองค์กรในขณะที่ดูแลสภาพแวดล้อมของการสนับสนุนที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ผู้นำต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการขององค์กรนั้นจะได้รับรางวัล พวกเขาเข้าใจถึงความแตกต่างที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการสมรรถนะในการทำงาน พวกเขายังเข้าใจว่าการเลือกเป้าหมายและเมตริกในการจัดการสมรรถนะในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะท้ายที่สุดแล้วเป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดอัตลักษณ์ วัตถุประสงค์ และความสามารถที่มีชีวิตอยู่และเจริญเติบโตได้ในระยะยาวขององค์กร องค์กรประกอบนี้ผู้นำผ่านขั้นตอนที่จำเป็นในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ตลอดจนกลยุทธ์ในการพัฒนาความสัมพันธ์ในการตรวจสอบสมรรถนะในการทำงานที่สำคัญระหว่างผู้นำและพนักงาน

ขั้นตอนที่ 4 : ดูแลโครงสร้าง (Steward structure) โดยทั่วไปเราคิดว่าโครงสร้างองค์กรเป็นคำอธิบายว่าใครทำอะไรและรายงานต่อใคร โครงสร้างองค์กรเป็นมากกว่าระบบที่เป็นทางการของงานภายในและความสัมพันธ์ในการรายงาน (Reporting relationships) ที่ปรากฏบนเว็บไซต์อินเทอร์เน็ตและกระดานข่าวที่องค์กร ผู้นำเข้าใจว่าโครงสร้างต้องสอดคล้องอย่างรอบคอบกับวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมขององค์กร โครงสร้างยังสร้างความเชื่อมโยงระหว่างอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามัญสำนึกในหน้าที่ โครงสร้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรเมื่อเวลาผ่านไปเหมือนกับโครงกระดูกที่ทำให้ร่างกายมีรูปร่างและเคลื่อนไหวได้ องค์กรประกอบนี้ชี้แนะให้ผู้นำทำความเข้าใจวิธีใช้โครงสร้างอย่างรอบคอบเพื่อเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือวิธีที่สามารถจัดวางอย่างเหมาะสมเพื่อรักษาพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลและความสัมพันธ์ในการรายงาน นอกจากนี้ยังมีข้อควรระวังเกี่ยวกับวิธีหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่ผิด

ขั้นตอนที่ 5 : ดูแลพฤติกรรม (Nurture behaviors) สิ่งที่ผู้นำพูดหรือทำจะไม่ถูกเพิกเฉย ผู้นำมักจะอยู่บนเวทีไม่ว่าพวกเขาต้องการหรือไม่ก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำเสียงดังกว่าคำพูดของเขา สามารถจุดประกายความชื่นชอบ กระตุ้นความไว้วางใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือที่ผิดจรรยาบรรณหากมีการเข้าใจผิดและจัดการไม่ถูกต้อง ผู้นำต้องจัดการพฤติกรรมของตน พฤติกรรมไม่ใช่ผลที่เกิดมาจากที่ว่าพวกเขาเป็นใคร แต่พฤติกรรมส่งผลทำให้พวกเขาสามารถเป็นอะไรก็ได้ มันสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่พวกเขาเชื่อและให้คุณค่า มีการพูดถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ และความไม่อดทนในองค์ประกอบนี้ และพูดถึงวิธีการพัฒนา สานิต และฝึกฝน องค์กรประกอบเหล่านี้ นอกจากนี้ยังมีการเน้นถึงบทบาทของความฉลาดทางอารมณ์และวิธีการพัฒนา ในขณะที่แต่ละคนก้าวหน้าในอาชีพ ทักษะทางเทคนิคที่ทำให้พวกเขาโดดเด่นในตอนแรกกลายเป็นสิ่งสำคัญน้อยลงและถูกแทนที่ด้วยความต้องการด้านพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ ดังที่ได้อธิบายไว้การพัฒนาแบบพฤติกรรมเหล่านี้ไม่เกี่ยวกับความสามารถโดยกำเนิด มันเกี่ยวกับการเป็นตัวของตัวเอง การมีความคิดที่สร้างความเติบโต (Growth Mindset) การมีสมาธิ และการใช้ทางเลือก และอย่ามองข้ามความสำคัญของการฝึกฝน

ขั้นตอนที่ 6 : การสนทนา (Conversation) ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดขึ้นจากการสนทนา บทสนทนาเหล่านี้มักเกี่ยวกับอดีตหรือมุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อมใกล้เคียงของเรา ผู้นำต้องขยายจุดสนใจของการสนทนาไปสู่อนาคต เห็นได้ชัดว่าเราไม่สามารถเพิกเฉยบทเรียนจากอดีตได้ แต่ต้องใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับสิ่งที่สำคัญเท่านั้น เช่น อนาคต เราสามารถเข้าถึงผู้นำได้ผ่านการสนทนา การสนทนาภายในองค์กรกลายเป็นเครือข่ายผู้คนที่ใช้งานได้และมีชีวิตชีวา ด้วยการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพระดับสูงสุดที่เกิดขึ้นจากการสนทนาที่มุ่งเน้นอนาคต การตระหนักถึงการบรรยายถึงพัฒนาตนเองซึ่งเป็นบทสนทนาที่เกิดขึ้นในหัวของเราเองเป็นวิธีที่ทรงพลังสำหรับผู้นำที่จะก้าวออกมาจากอดีตและมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ สำหรับผู้อื่นและองค์กร ผู้นำเริ่มการสนทนาสู่ความเป็นไปได้ผ่านภาษาของพวกเขาและโดยการเป็นผู้สังเกตเครื่องหมายและความจริงด้วยตนเอง พวกเขาควบคุมการฟังอย่างมีสติโดยไม่ด่วนตัดสินและไม่คิดไปเอง องค์กรประกอบนี้จะนำคุณผ่านความซับซ้อนของการสนทนาหลายประเภทและวิธีใช้มันเพื่อนำทางตัวเอง ผู้อื่น และองค์กรไปสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 : ให้การสนับสนุน (Provide support) ใครก็ตามที่ทำงานมาระยะหนึ่งอาจนึกถึงสถานการณ์ที่พวกเขาไม่รู้สึกรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากเจ้านาย อาจไม่ใช้การขาดการสนับสนุนอย่างเห็นได้ชัด แต่ "ความรู้สึก" ไม่ได้อยู่ที่นั่น การสนับสนุนเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการสนทนา การสนทนาเหล่านี้อาจเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ที่แท้จริงซึ่งท้ายที่สุดจะพัฒนาไปสู่กระบวนการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้นำตระหนักดีว่าความใกล้ชิดทางจิตใจและอารมณ์กับบุคคลอื่นจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงการสนับสนุนของบุคคลนั้นและส่งผลให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาของพวกเขา โอกาสเกิดขึ้นสำหรับพนักงานเมื่อผู้นำดูแลความสัมพันธ์กับพวกเขา ผู้นำและการสนับสนุนของพวกเขาทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ความเชื่อของผู้นำในความสำเร็จของพนักงานก็เป็นตัวกระตุ้นที่ทรงพลังเช่นกัน องค์กรประกอบนี้จะนำผู้อ่านไปสู่กระบวนการพัฒนาและหล่อเลี้ยงความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันและนำไปสู่ความสำคัญของความซื่อสัตย์และความจริงใจในกระบวนการนั้น

ขั้นตอนที่ 8 : กำหนดขอบเขต (Set boundaries) ขอบเขตกำหนดว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด โดยที่แต่ละคนไม่หลงทางและมีความวิตกกังวลในองค์กรตามมา ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความสับสน ความขัดแย้ง การหยุดนิ่ง และสูญเสียพลังงาน ผู้นำกำหนดนโยบายอนุญาตในการดำเนินการที่ชัดเจนและจัดการสิ่งเหล่านี้ในเชิงรุกมากกว่ารอควบคุมความเสียหายเมื่อเกิดวิกฤต สวัสดิการของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำและข้อความที่ส่งถึงองค์กรผ่านพฤติกรรมของพวกเขาเอง ผู้นำคำนึงถึงข้อความที่ส่งถึงองค์กรผ่านพฤติกรรมของตนเอง เป็นงานของผู้นำที่จะนำพนักงานทุกคนเข้าสู่ตำแหน่งที่พวกเขาสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและต้องมีโอกาสเท่าเทียม ซึ่งเป็นสถานะที่พนักงานแต่ละคนรู้สึกว่ามีคุณค่า เคารพ และได้รับการสนับสนุน ผู้อ่านองค์กรประกอบนี้จะเข้าใจวิธีการใช้การเรียนรู้แบบรูปเพื่อให้แน่ใจว่ามีความทั่วถึงและเพื่อส่งเสริมสวัสดิการของพนักงาน ในส่วนที่เป็นไปได้ในทุก ๆ ด้านของงานของพนักงานควรเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ด้วยวิธีนี้พนักงานทุก ๆ คนมีโอกาสสูงไม่ใช่แค่เพียงไม่กี่คนเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 9 : พื้นที่ที่จะนำเสนอ (Space to deliver) ขั้นตอนสุดท้ายในการเดินทางของผู้นำมักเป็นเรื่องที่เข้าใจยากที่สุด ให้พื้นที่แก่พนักงานด้วยการก้าวถอยหลังและปล่อยให้พวกเขา

นำเสนอ วัตถุประสงค์คือถอยหลัง แต่ไม่ถอยหนี ผู้นำเปลี่ยนจุดสนใจจากการเสนองานไปสู่คนของงาน ผู้นำทำอะไรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญของตนเอง พวกเขาต้องเลี้ยงดูคนรอบข้าง ความพยายามอย่างต่อเนื่องของพวกเขามุ่งเน้นไปที่การอยู่ในขอบเขตความรู้ในอนาคต การซักถามความเป็นจริง การจัดการพฤติกรรม การสนทนา ติดตามผลการดำเนินงาน และให้การสนับสนุนแก่ผู้คนและองค์กร

Riggio (2015) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (10 Steps to developing your leadership) ว่าเป็นเวลากว่า 100 ปีที่นักสังคมศาสตร์ได้ศึกษาภาวะผู้นำและสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้เราจึงทราบถึงความสามารถในการเป็นผู้นำที่สำคัญซึ่งสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ คือ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำหลัก

1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your motivation to develop) บางคนยอมรับผิดชอบด้วยความเต็มใจในขณะที่บางคนปฏิเสธ ในทำนองเดียวกันเพื่อที่จะเป็นผู้นำอันดับต้น ๆ คุณต้องมีแรงจูงใจและแรงผลักดันที่จะพัฒนา เราใช้คำว่า “ความพร้อมพัฒนา”

คุณพร้อมที่จะทำงานอย่างหนักเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณหรือไม่ คุณสามารถวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์เพื่อพยายามปรับปรุงได้หรือไม่ คุณยินดีที่จะเลิกใช้กลยุทธ์เก่าที่ไม่มีประสิทธิภาพและลองใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือไม่ หากคุณตอบว่า “ใช่” สำหรับคำถามเหล่านี้ทั้งหมดคุณจะมีแรงจูงใจในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของคุณและความต้องการในการพัฒนา (Assess your current strengths and developmental needs) โปรแกรมการพัฒนาทั้งหมดต้องการจุดเริ่มต้น เราเริ่มต้นด้วยการประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของคุณและส่วนที่ต้องปรับปรุง มีส่วนร่วมในการไตร่ตรองตนเอง คุณมีอะไรดี ต้องการงานอะไร คุณยังสามารถรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจุดแข็งในการเป็นผู้นำและความต้องการในการพัฒนาของคุณได้โดยการสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน เช่น คนที่คุณดูแล เพื่อนของคุณ ผู้บังคับบัญชาของคุณ

ในองค์กรการรับคำติชมจากทุก “ทิศทาง” เรียกว่าการตอบสนองแบบ 360 องศาและเป็นส่วนสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาผู้นำส่วนใหญ่ ข้อดีคือ คุณจะได้รับข้อมูลเชิงลึกจากคนรอบข้างที่เห็นคุณในบทบาทที่แตกต่างกันและจากมุมมองที่แตกต่างกัน

3. รู้จักสมรรถนะหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the core competencies leaders most often need) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วการศึกษาภาวะผู้นำได้รับการศึกษามากกว่าหนึ่งศตวรรษแล้ว เรารู้ว่าผู้นำต้องมีประสิทธิภาพในสมรรถนะด้านใด โดยสังเขปคุณต้องฉลาด เข้าใจอารมณ์ และมีอุปนิสัยที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ความสามารถเหล่านี้สามารถพัฒนาได้ แต่ทั้งหมดนี้ต้องใช้ความพยายามอย่างหนัก เราได้เรียนรู้มากมายเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหากคุณขาดความสามารถหลักด้านใดด้านหนึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำที่ล้มเหลว บางครั้งผู้นำก็ตัดสินใจไม่ได้ อดีต CEO ของ J.C. Penney นามว่า Ron Johnson เขาตัดสินใจหยุดเซลล์ และให้ส่วนลดในร้านค้าโดยไม่สนใจว่าผู้ซื้อชื่นชอบการช้อปปิ้งเพียงใดและไม่ทำการวิจัยทางการตลาดใด ๆ บางครั้งผู้นำล้มเหลวเพราะขาดความเอาใจใส่และสูญเสียการสนับสนุนจากพรรคพวก Marissa Mayer เป็น CEO ของ Yahoo ที่ยกเลิกการทำงานที่บ้านทั้งหมดอย่างกะทันหัน พนักงานทุกคนต้องเข้ามาทำงานที่สำนักงานโดยไม่มีข้อยกเว้น เธอละเลยที่จะคำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะของพนักงาน เช่น ปัญหาการดูแลลูก และแนวโน้มการสื่อสารโทรคมนาคม การ

สะท้อนกลับอย่างรุนแรงจากพนักงานทำให้เป็นข่าวระดับชาติ สิ่งสำคัญคือ ต้องสังเกตว่าการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำเรียนรู้จากความล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ

4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องฉลาด นั่นไม่ได้หมายความว่า คุณจะต้องมีไอคิวสูงมาก แต่หมายความว่า คุณต้องรู้ว่า คุณกำลังทำอะไรอยู่ และจะตัดสินใจอย่างไรให้ถูกต้อง เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจของคุณและเกี่ยวกับทีมงานของคุณ เรียนรู้วิธีรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ เป็น “ความฉลาดทางสังคม” โดยเรียนรู้ที่จะสื่อสารอย่างมีชั้นเชิงและมองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของผู้อื่น เรียนรู้วิธีการขอข้อมูลที่มีค่าจากทีมงานของคุณจากเพื่อนและจากที่ปรึกษา

5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop emotional skills) ฉลาดอย่างเดียวไม่พอ ผู้นำที่ดียังต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถในการอ่านอารมณ์ของผู้อื่น เพื่อให้รู้ว่าพวกเขามีความสุขหรือเบื่อกับสิ่งที่คุณกำลังพูดหรือทำ นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเอง - ไม่แสดงอารมณ์โกรธและควบคุมความเครียดของคุณ

6. พัฒนาลักษณะตัวตน (Develop character) ผู้นำฉลาดและมีความสามารถ แต่ทั้งหมดนี้จะไม่เป็นประโยชน์หากผู้นำขาดความสามารถในการทำสิ่งที่ถูกต้อง ลักษณะตัวตนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาให้ผู้นำอยู่ในเส้นทางที่ถูกต้อง รูปแบบที่ได้รับการพิสูจน์แล้วสำหรับการพัฒนาลักษณะตัวตนของผู้นำคือการมุ่งเน้นไปที่คุณธรรมสำคัญ 4 ประการ

- ความยุติธรรม (Justice): ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่น
- การควบคุมอารมณ์ (Temperance): ควบคุมอารมณ์และความสนใจของคุณ
- ความรอบคอบ (Prudence): ฉลาดและพิจารณามุมมองของผู้อื่น
- ความอดทนหรือความกล้าหาญ (Fortitude or courage): กล้าหาญพอที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่คำนวณได้ และเอาอาชีพของคุณเป็นประกันแทนที่จะทำสิ่งที่ผิดจรรยาบรรณ

7. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set good developmental goals)

โดยไม่คำนึงถึงความสามารถที่คุณพยายามพัฒนาสิ่งสำคัญคือต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดี ตัวอย่าง SMART เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย คือ

- เฉพาะเจาะจง (Specific) รู้ว่าคุณกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถใด
- วัดผลได้ (Measurable) หาวิธีประเมินการปรับปรุง
- บรรลุได้ (Attainable) อย่าตั้งเป้าหมายที่สูงมากจนคุณท้อ
- สมจริง (Realistic) ในทำนองเดียวกันอย่าตั้งเป้าหมายง่ายเกินไปจนไม่มีความท้าทาย
- ทันเวลา (Timely) กำหนดกรอบเวลาสำหรับการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

8. รับคำติชม (Get feedback) การรับคำติชมสำคัญอย่างยิ่งตลอดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ การมีที่ปรึกษาหรือโค้ชที่จะให้ข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง การจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำจะช่วยให้คุณสามารถให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกันได้ อีกกลยุทธ์หนึ่งคือถามผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณโดยตรงว่าพวกเขาสังเกตเห็นการปรับปรุงหรือไม่ใช้ความผิดพลาดเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของคุณ

9. ให้รางวัลกับความก้าวหน้า (Reward progress) อย่างที่บอกการพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นงานหนัก ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญมากที่คุณจะต้องสละเวลาเพื่อให้รางวัลกับตัวเองในการปรับปรุง เกลี้ยกล่อมแม้กระทั่ง "ชัยชนะ" และการปรับปรุงเพียงเล็กน้อย

10. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make continuous improvement) การพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว เป็นโปรแกรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำไว้ว่าการเป็นผู้นำคือการเดินทางไม่ใช่จุดหมายปลายทาง

Kangan Institute Website (2017) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (10 Steps to Help You Become a Successful Leader) ว่า คุณเคยสงสัยหรือไม่ว่าคุณจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้อย่างไร มีคุณลักษณะมากมายที่ทำให้เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม แต่การมุ่งเน้นไปที่ด้านใดด้านหนึ่งอาจทำให้ลืมส่วนที่เหลือได้ง่าย ซึ่งขั้นตอนสำคัญ 10 ประการที่คุณสามารถทำได้เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ คือ

1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always be honest) ทำในสิ่งที่คุณสอนคนอื่นเพื่อเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัวและที่ทำงานของคุณ ทีมของคุณจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่คุณยึดถือ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องซื่อสัตย์และจริงใจในบทบาทของคุณ ผู้นำหลายคนพัฒนารายการของความเชื่อหลักและค่านิยมที่พวกเขาเชื่อมั่นที่จะมอบให้กับทีมของพวกเขา

2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and prioritise tasks) เมื่อคุณมีเรียนในด้านความเป็นผู้นำจบ เช่น Diploma of Leadership and Management จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการงานเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ วิธีที่ดีที่สุดในการทำงานทั้งหมดของคุณให้เสร็จสมบูรณ์คือ การจัดลำดับความสำคัญตามความสำคัญและมอบหมายหากคุณกำลังทำงานเป็นทีม ระบุจุดแข็งของสมาชิกในทีมแต่ละคนเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำงานในงานที่พวกเขาสามารถทำได้ สิ่งนี้จะเพิ่มคุณภาพของงานที่ส่งมอบและผลผลิตของเพื่อนร่วมงานของคุณ

3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate constantly) ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ หากต้องการการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณจะมีมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่คุณพยายามทำให้สำเร็จ แต่ทีมของคุณจะไม่สามารถช่วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันนี้ได้หากคุณสื่อสารไม่ได้ผล ต้องแน่ใจว่าคุณได้พูดคุยกับทีมของคุณเป็นประจำและพิจารณาใช้การจัดประชุม การสื่อสารประเภทต่าง ๆ เช่น แพลตฟอร์มการส่งข้อความออนไลน์ อีเมล หรือการประชุมแบบเห็นหน้า

4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have confidence in yourself) ผู้นำหลายคนมีช่วงเวลาที่พวกเขาสงสัยในความสามารถของตนเอง สิ่งสำคัญคือต้องรักษาความมั่นใจในทักษะการเป็นผู้นำของคุณแม้จะเกิดความสงสัยก็ตาม สมาชิกในทีมของคุณจะมองหาคุณเพื่อขอความมั่นใจและทิศทางที่จะก้าวต่อ เพื่อที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคุณจะต้องเรียนรู้ที่จะสงบสติอารมณ์ในสถานการณ์ที่มีความกดดันสูงและอย่ามองข้ามเป้าหมายของคุณ

5. ให้คำมั่นสัญญากับตัวเอง (Commit yourself) ในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพคุณควรค้นคว้าแนวทางการศึกษา หลักสูตร TAFE สามารถช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่ต้องทำเพื่อเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นกับวิธีคิดใหม่ ๆ ในระดับเดียวกันที่คุณคาดหวังจากสมาชิกในทีมของคุณ อย่าลืมว่าผู้นำที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับสมาชิกในทีมนั้นมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่ทำงานเหนือพวกเขา

6. นำไปสู่ความความคิดเชิงบวก (Lead with positivity) ทักษะคิดเชิงบวกจะช่วยให้ทีมของคุณมีแรงจูงใจ สิ่งสำคัญคือต้องเปลี่ยนความขุ่นมัวของคุณให้เป็นแนวทางเชิงบวกและเชิงรุก ทักษะที่บอกว่า “ทำได้” นี้จะป้องกันไม่ให้ทีมของคุณหมดไฟ

7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) ในฐานะผู้นำความท้าทายหรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยอาจเข้าหาคุณ พยายามอย่าปล่อยให้ประสบการณ์ในอดีตมาบงการการตัดสินใจของคุณ หลายคนไม่ชอบที่จะเสี่ยง (Play it Safe) และอยู่ในเส้นทางที่กำหนดไว้ แต่ความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หลักสูตร TAFE และประสบการณ์ในอุตสาหกรรมโดยตรงจะช่วยส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ

8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow your intuition) ในฐานะผู้นำคุณควรวางใจในการตัดสินใจของตัวเองได้ แม้ว่าคุณจะยังคงต้องขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาและเพื่อนร่วมงาน แต่ท้ายที่สุดแล้วการตัดสินใจแต่ละครั้งจะตกอยู่กับคุณอย่างเต็มที่ สิ่งสำคัญคือต้องปฏิบัติตามสัญชาตญาณของคุณและเชื่อมั่นว่าคุณสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือจัดการกับผลที่ตามมาได้ ใช้ทักษะของคุณและคนรอบข้างหากคุณไม่แน่ใจ การฝึกอบรมเพิ่มเติม เช่น Advanced Diploma of Leadership and Management จะช่วยเพิ่มความมั่นใจและขยายขอบเขตความสามารถของคุณ

9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to inspire) ในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จคุณจะต้องรวมกลุ่มบุคคลผ่านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเน้นไปที่การทำงานให้ได้มาตรฐานสูงสุดและผลักดันขอบเขตของสิ่งที่ทำได้เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณลงทุนในเป้าหมายของพวกเขา เฉลิมฉลองความสำเร็จทั้งหมดและรักษาขวัญกำลังใจในทีมของคุณ สิ่งนี้จะกระตุ้นให้เพื่อนของคุณเห็นคุณค่าของการทำงานหนักร่วมกัน

10. ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor your approach) เมื่อทำงานกับผู้คนที่แตกต่างกันโปรดจำไว้ว่าแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำจะใช้ไม่ได้กับทุกคน พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำที่เป็นพลวัตและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมบางคนอาจต้องการทำงานร่วมกันบ่อยครั้งในขณะที่คนอื่น ๆ ทำงานได้ดีกว่ากับรายการงานที่กำหนดไว้แล้ว ใช้เวลาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความชอบของแต่ละคนเพื่อที่คุณจะได้ตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้อย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป จากทักษะที่มีต่อขั้นตอนการพัฒนาเพื่อความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปในสาระหรือประเด็นสำคัญของแต่ละแหล่ง ดังนี้

Schiavone (2018) ได้กล่าวถึง 4 ขั้นตอนง่าย ๆ ในการเขียนแผนพัฒนาความเป็นผู้นำที่ใช้ได้ผล (4 Easy steps to writing a leadership development plan that works) ดังนี้ 1) สื่อสารวิสัยทัศน์ของคุณ (Communicate your vision) 2) กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set organizational goals) 3) พัฒนารูปวิธีการของคุณ (Develop your methods) และ 4) ติดตามความคืบหน้า (Monitor progress)

Gavin (2019) ครอบคลุมไว้ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนในการสร้างแผนพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (5 Steps to creating a successful leadership development plan) ดังนี้ 1) ประเมินว่าคุณอยู่ที่ไหนอย่างมืออาชีพ (Assess where you are professionally) 2) ตั้งเป้าหมายที่สามารถไปถึง (Set an attainable goal) 3) เข้าร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in leadership

training) 4) โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with your network) และ 5) ฝึกฝนทักษะด้านอารมณ์ของคุณ (Hone your soft skills)

Sharma (2020) ได้กล่าวถึง 5 ขั้นตอนสู่การพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปี 2020 (5 Steps to successful leadership development in 2020) ดังนี้ 1) สร้างกรอบความสามารถในการเป็นผู้นำ (Create a Leadership Competency Framework) 2) ระบุความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Needs) 3) ระบุผู้ที่มีศักยภาพสูง (Identify High Potentials) 4) สร้างช่องทางการส่งการสืบทอดภายใน (Create an Internal Succession Pipeline) และ 5) วัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Measure Leadership Development Process Performance)

Mimeo Blog (2016) ได้กล่าวว่า เป็นผู้นำที่ดีขึ้น: 6 ขั้นตอนในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Be a better leader: 6 steps in developing leadership skills) ดังนี้ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) 2) การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical observations) 3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 4) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) 5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) และ 6) การตัดสินใจ (Decision making)

Lolavar (2013) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำที่ยอดเยี่ยม (7 steps to developing great leaders) ดังนี้ 1) กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของคุณ (Determine the Best Leadership Style for Your Organization) 2) ระบุผู้นำคนปัจจุบันและคนที่มีความเป็นไปได้ว่าจะจะเป็นผู้นำคนต่อไป (Identify Current And Potential Leaders) 3) ระบุช่องว่างของความเป็นผู้นำ (Identify Leadership Gaps) 4) พัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับบทบาทสำคัญ (Develop Succession Plans for Critical Roles) 5) พัฒนาเป้าหมายการวางแผนอาชีพสำหรับผู้นำที่มีศักยภาพ (Develop Career Planning Goals for Potential Leaders) 6) พัฒนาแผนงานด้านทักษะสำหรับผู้นำในอนาคต (Develop a Skills Roadmap for Future Leaders) และ 7) พัฒนาโปรแกรมการรักษาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต (Develop Retention Programs for Current and Future Leaders)

McDonald (n.d.) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอนในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ (7 Steps to Creating Leadership Development Programs) ดังนี้ 1) หาว่าอะไรคือความต้องการที่รับรู้? (What is the perceived need?) 2) สถานะปัจจุบันเป็นอย่างไร? (What is the current state?) 3) วิเคราะห์ช่องว่าง (Analyze the Gap) 4) การออกแบบ (Design) 5) พัฒนา (Develop) 6) ดำเนินการ (Implement) และ 7) วัดผล (Measure)

Eades (2017) ได้กล่าวถึง 8 ขั้นตอนในการสร้างโครงการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในปี 2018 (8 Steps to build a highly successful leadership development program in 2018) ดังนี้ 1) คำนวณว่าวันนี้คุณอยู่จุดไหน (Calculate where you are today) 2) เริ่มที่ด้านบน (Start at the top) 3) กำหนดความเป็นผู้นำ (Define leadership) 4) มุ่งเน้นไปที่ผู้จัดการที่อยู่แนวหน้า (Focus on frontline managers) 5) เพิ่มความตระหนักในตนเองของผู้จัดการ (Increase manager self-awareness) 6) ให้เนื้อหาและประสบการณ์ที่สามารถจดจำและนำไปใช้ (Provide content and experiences that can be remembered and applied) 7) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการ

ฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement) และ 8) วัดผลกระทบ (Measure impact)

CMOE Team Website (2020) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างแผนพัฒนาความเป็นผู้นำใน 9 ขั้นตอน How to create a leadership-development plan in 9 steps) ดังนี้ 1) เขียนเป้าหมายการพัฒนาในช่วงเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals) 2) ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders) 3) ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของตนเอง (Assess Your Own Personality and Traits) 4) จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values) 5) เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others' Opinions) 6) เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Prepare a Personal Vision Statement) 7) เลือกทักษะที่จะพัฒนา (Choose Skills to Develop) 8) เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Write Ultra-Specific Goals) และ 9) สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan)

Applied Leadership Development Program Website. (2016) ได้กล่าวถึง 9 ขั้นตอนสู่ความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้นำ: รูปแบบการเป็นผู้นำ J-Curve (The 9 steps to leadership mastery: j-curve leadership model) ดังนี้ 1) กำหนดทิศทาง (Set Direction) 2) สร้างกลุ่มคนที่ได้รับการฝึกเพื่อจุดประสงค์เฉพาะอย่าง (Build a cadre of people) 3) สร้างกระบวนการสำคัญ (Create key processes) 4) ดูแลโครงสร้าง (Steward structure) 5) ดูแลพฤติกรรม (Nurture behaviors) 6) การสนทนา (Conversation) 7) ให้การสนับสนุน (Provide support) 8) กำหนดขอบเขต (Set boundaries) และ 9) พื้นที่ที่จะนำเสนอ (Space to deliver)

Riggio (2015) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นผู้นำของคุณ (10 Steps to developing your leadership) ดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your motivation to develop) 2) ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของคุณและความต้องการในการพัฒนา (Assess your current strengths and developmental needs) 3) รู้จักสมรรถนะหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the core competencies leaders most often need) 4) พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) 5) พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop emotional skills) 6) พัฒนาลักษณะตัวตน (Develop character) 7) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set good developmental goals) 8) รับคำติชม (Get feedback) 9) ให้รางวัลกับความก้าวหน้า (Reward progress) และ 10) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make continuous improvement)

Kangan Institute Website. (2017) ได้กล่าวถึง 10 ขั้นตอนที่จะช่วยให้คุณเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (10 Steps to Help You Become a Successful Leader) ดังนี้ 1) ซื่อสัตย์เสมอ (Always be honest) 2) มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and prioritise tasks) 3) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate constantly) 4) มีความมั่นใจในตัวเอง (Have confidence in yourself) 5) ให้คำมั่นสัญญากับตัวเอง (Commit yourself) 6) นำไปสู่ความความคิดเชิงบวก (Lead with positivity) 7) คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) 8) ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow your intuition) 9) มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to inspire) และ 10) ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor your approach)

2.3.6 ทักษะเกี่ยวกับการประเมินผลทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

Kciphilanthropy Website (2019) เป็นเว็บไซต์เป็นที่ปรึกษาชั้นนำของประเทศแคนาดา ที่มีผู้เชี่ยวชาญทั่วประเทศในการระดมทุน กลยุทธ์ การวิจัยและการวิเคราะห์ และการค้นหาผู้บริหาร ได้ออกแบบรายการตรวจสอบ/แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ดังตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 รายการตรวจสอบความพร้อมในการเป็นผู้นำ

คุณลักษณะและความสามารถที่สำคัญที่สุดของผู้นำที่มีประสิทธิผล	
การประเมินตนเอง : ช่วงระดับคะแนน 0-5 เมื่อ 5 หมายถึง ฉันแสดงคุณลักษณะและความสามารถนี้เสมอและ 0 หมายถึง ฉันไม่เคยแสดงคุณลักษณะและความสามารถนี้เลย	
ฉันมีมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและศีลธรรมสูงซึ่งทำให้ฉันสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยุติธรรม ปลอดภัย น่าเคารพ หลากหลาย ครอบคลุม และน่าเชื่อถือกับเพื่อนร่วมงานภายใน สมาชิกในทีม และองค์กรภายนอก	
ในโปรเจกต์ทีมที่สำคัญ ๆ ฉันได้มอบวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายและจุดประสงค์ที่เหมาะสม ความคาดหวัง และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ขณะในขณะเดียวกันก็มอบพลังให้ผู้อื่นสามารถจัดการตัวเองได้	
ฉันสื่อสารแนวทางเพื่อจะสร้างอิทธิพลในการสร้างทีม และความร่วมมือที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	
ฉันสื่อสารอย่างเปิดเผยบ่อย ๆ เพื่อที่จะสร้างความรู้สึกถึงการเชื่อมโยงและเป็นส่วนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีม ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาผู้อื่น เฉลิมฉลองความสำเร็จ มอบพลัง กระตุ้น สร้างอิทธิพล และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น	
ฉันแสดงถึงทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เชี่ยวชาญรวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์และทางสังคม โดยยึดหลักการฟังอย่างกระตือรือร้น ความเคารพ และความเห็นอกเห็นใจในการสร้างความสัมพันธ์ผ่านการโต้ตอบกับคนอื่น	
ฉันเปิดรับแนวคิดใหม่ใหม่และพุ่มพืกระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปรับตัวการยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้และการเรียนรู้ผ่านการทดลองและความผิดพลาด	
ฉันสร้างความเปลี่ยนแปลงและบ่อยครั้งในระดับที่รุนแรง อย่างเช่น การปลุกฝังการบริการและแนวทางใหม่ ๆ	
ฉันคิดวิเคราะห์และมีกลยุทธ์ ฉันเห็นภาพรวมของทุก ๆ สถานการณ์ตลอดจนแนวโน้มและปัญหาสำคัญที่ซ่อนอยู่	
ฉันสามารถตัดสินใจในเรื่องที่ยากได้	
ฉันสนุกกับการส่งเสริมและสนับสนุนการเจริญเติบโตของเพื่อนร่วมงาน และสมาชิกในทีมของฉันผ่านการอบรม ฝึก และให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง	
ฉันส่งมอบผลการทำงานที่เหนือกว่าด้วยทัศนคติเชิงบวกที่แพร่สู่บุคคลอื่นและวิถีคิดแบบผู้เล่นในทีมที่ยอดเยียมอย่างคงเส้นคงวา	

Pivotal Resources Website (2020) เป็นเว็บไซต์ที่ปรึกษาระดับโลกที่ช่วยให้องค์กรเช่นคุณประสบความสำเร็จและเติบโตในระดับใหม่ ได้ออกแบบการประเมินผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ดังตาราง 2.2 และตารางที่ 2.3

แบบสอบถามประเมินตัวเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่แท้จริง

จัดทำโดย Walumbwa และผู้ร่วมงาน

คำแนะนำ : แบบสอบถามนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับขอบเขตของความเป็นผู้นำที่แท้จริง ไม่มีคำตอบที่ผิดหรือถูก ฉะนั้นกรุณาตอบด้วยความซื่อสัตย์โดยใช้ระดับคะแนนต่อไปนี้เมื่อตอบคำถามในแต่ละข้อความโดยการเขียนเลขในระดับคะแนนด้านล่างที่คุณรู้สึกว่าจะแสดงลักษณะของคุณได้อย่างถูกต้องที่สุด

ความหมาย: 1 =ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 =ไม่เห็นด้วย 3 =ปานกลาง 4 =เห็นด้วย 5 =เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 2.2 แบบสอบถามประเมินตัวเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่แท้จริง

รายละเอียด	1	2	3	4	5
1. ฉันสามารถระบุดูอ่อนที่สุดสามอันดับแรกของฉันได้					
2. การกระทำของฉันสะท้อนค่านิยมหลักของฉัน					
3. ฉันค้นหาความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะ					
4. ฉันแบ่งปันความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย					
5. ฉันสามารถระบุดูแข็งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสามประการของฉัน					
6. ฉันไม่ยอมให้กลุ่มกดดันฉัน					
7. ฉันรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับฉันอย่างตั้งใจ					
8. ฉันให้คนอื่นรู้ว่าจริง ๆ แล้วฉันเป็นใคร					
9. ฉันขอคำติชมเพื่อทำความเข้าใจว่าฉันเป็นใครในฐานะบุคคลหนึ่ง					
10. คนอื่นรู้ว่าฉันยืนอยู่ฝ่ายไหนในประเด็นที่ขัดแย้งกัน					
11. ฉันไม่เน้นความคิดเห็นของตัวเองโดยเอาเปรียบคนอื่น					
12. ฉันไม่ค่อยแสดง “ความเท็จ” กับคนอื่น					
13. ฉันยอมรับความรู้สึกที่มีเกี่ยวกับตัวเอง					
14. ศีลธรรมของฉันนำทางสิ่งที่ฉันทำในฐานะผู้นำ					
15. ฉันตั้งใจฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ					
16. ฉันยอมรับกับผู้อื่นว่าฉันผิดพลาด					

คะแนน :

1. ผลรวมของคำตอบในข้อ 1, 5, 9 และ 13 คือ (การตระหนักรู้ในตนเอง)
2. ผลรวมของคำตอบในข้อ 2, 6, 10 และ 14 คือ (มุมมองทางศีลธรรมภายใน)
3. ผลรวมของคำตอบในข้อ 3, 7, 11 และ 15 คือ (การประมวลผลที่สมดุล)
4. ผลรวมของคำตอบในข้อ 4, 8, 12 และ 16 คือ (ความโปร่งใสในความสัมพันธ์)
5. ผลรวมของคำตอบทุกข้อ คือ (ความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง)

การประเมินตนเอง : แบบสอบถามลักษณะนิสัยความเป็นผู้นำ

คำแนะนำ : เครื่องมือนี้ช่วยให้คุณให้คะแนนตัวเองตามลักษณะที่ผู้นำที่แข็งแกร่งมี เมื่อคุณใช้เครื่องมือนี้เสร็จสิ้น คุณอาจพบว่าการขอข้อมูลจาก ครอบครัว เพื่อนฝูง หรือสมาชิกสภาผู้นำเพื่อดูว่าพวกเขามองว่าคุณเป็นอย่างไรในฐานะผู้นำ

คำแนะนำ : ระบุระดับที่อธิบายคุณในฐานะผู้นำในแต่ละลักษณะที่อธิบายไว้ด้านล่าง

ตารางที่ 2.3 การประเมินตนเอง : แบบสอบถามลักษณะนิสัยความเป็นผู้นำ

ลักษณะและทัศนคติความเป็นผู้นำ		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เป็นกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ความร่วมมือ	มุ่งมั่น และเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน	1	2	3	4	5
2. มุ่งมั่น	ความมุ่งมั่นในระดับสูงเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงความพร้อมของโรงเรียนและเพื่อภารกิจความร่วมมือกัน	1	2	3	4	5
3. ความไว้วางใจ	มองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจตำแหน่งของพวกเขา	1	2	3	4	5
4. เคารพผู้อื่น	เคารพและชื่นชมในมุมมองที่แตกต่าง	1.	2	3	4	5
5. ชัดเจน	สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น	1	2	3	4	5
6. รับรู้	ฉลาดและรอบรู้	1	2	3	4	5
7. มั่นใจในตนเอง	เชื่อในตนเองและความสามารถของตัวเอง	1	2	3	4	5
8. เชื่อมมั่นในตนเอง	รู้สึกปลอดภัยด้วยตัวท่านเองโดยปราศจากข้อสงสัย	1	2	3	4	5
9. ยืดหยุ่น	สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	1	2	3	4	5
10. ยืนหยัด	ยึดมั่นในเป้าหมายแม้จะมีการแทรกแซง	1	2	3	4	5
11. ตั้งมั่น	ตั้งมั่น ลงมือทำ	1	2	3	4	5
12. น่าเชื่อถือ	ทำตัวน่าเชื่อ สร้างความมั่นใจ	1.	2	3	4	5
13. ฟังพาได้	สม่ำเสมอและเชื่อถือได้	1	2	3	4	5
14. มนุษย์สัมพันธ์ดี	แสดงถึงความใจดีและความอบอุ่น	1	2	3	4	5
15. มีพลังสูง	มีความกระตุน ความกระตือรือร้น และความอดทนต่อความเครียด	1	2	3	4	5

Clark (2015) เป็นเจ้าของเว็บไซต์ที่ให้ปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบระบบการสอนและภาวะผู้นำ ได้ออกแบบเครื่องมือการเรียนรู้นี้จะช่วยให้คุณมีโอกาสประเมิน และสะท้อนความสามารถ ความปรารถนาในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ดังตาราง 2.4

แบบสอบถามการประเมินตนเองของผู้นำ

คำชี้แจง : ให้คะแนนตัวเองตามอัตราที่แสดงด้านล่าง โดย 5 คือ เกือบเป็นจริงเสมอ และ 1 เกือบไม่เป็นจริง โดยวงกลมตัวเลขที่คุณรู้สึกว่าจะสื่อถึงความรู้สึกของคุณเกี่ยวกับงานนั้นได้ใกล้เคียงที่สุดในคำถามแต่ละข้อจาก 20 ข้อด้านล่างนี้

- เกือบเป็นจริงเสมอ = 5
- เป็นจริงบ่อย = 4
- เป็นจริงบางครั้ง = 3
- ไม่ค่อยเป็นจริง = 2
- เกือบไม่จริง = 1

คำแนะนำ : ตอบคำถามของคุณอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากแบบสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คุณประเมินตนเองเท่านั้น

ตารางที่ 2.4 แบบสอบถามการประเมินตนเองของผู้นำ

รายละเอียด		1	2	3	4	5
1.	ฉันสนุกกับการสื่อสารกับผู้อื่น					
2.	ฉันซื่อสัตย์และยุติธรรม					
3.	ฉันตัดสินใจด้วยข้อมูลจากผู้อื่น					
4.	การกระทำของฉันมีความสม่ำเสมอ					
5.	ฉันให้ข้อมูลแก่ผู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน					
6.	ฉันจดจ่ออยู่กับการติดตามผล					
7.	ฉันรับฟังความคิดเห็นและถามคำถาม					
8.	ฉันแสดงความภักดีต่อบริษัทและต่อสมาชิกในทีม					
9.	ฉันสร้างบรรยากาศของการเติบโต					
10.	ฉันมีทัศนวิสัยกว้างขวาง					
11.	ฉันให้การสรรเสริญและการยอมรับ					
12.	ฉันวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหา					
13.	ฉันสร้างแผนงาน					
14.	ฉันมองเห็นว่าเรากำลังจะมุ่งไปที่ใดและกำหนดเป้าหมายระยะยาว					
15.	ฉันตั้งเป้าหมายและทำตามจนสำเร็จ					
16.	ฉันแสดงให้เห็นถึงความอดทนและความยืดหยุ่น					
17.	ฉันกล้าแสดงออกหากจำเป็น					
18.	ฉันเป็นหนึ่งในเรื่องการเปลี่ยนแปลง					
19.	ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและให้เกียรติ					

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

รายละเอียด		1	2	3	4	5
20.	ฉันทำตัวให้ว่างและเข้าถึงได้					
21.	ฉันต้องการที่จะรับผิดชอบในงาน					
22.	ฉันยอมรับว่าเป็นเจ้าของในการตัดสินใจของทีม					
23.	ฉันกำหนดแนวทางวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติต่อกัน					
24.	ฉันจัดการงานโดย “ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน” (พนักงานคือคนสำคัญ)					
25.	ฉันอยู่ใกล้ชีวิตธุรกิจและมีมุมมองกว้าง ๆ ว่าธุรกิจของเรา กำลังจะมุ่งไปที่ใด					
26.	ฉันโค้ชสมาชิกในทีม					
27.	ฉันกำหนดข้อกำหนดด้านกำลังคนในแผนกของฉันและเขียนรายละเอียดงานให้พวกเขา					
28.	ฉันสัมภาษณ์และเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานที่เปิดรับ					
29.	ฉันให้การฝึกอบรมภาคปฏิบัติแก่พนักงานใหม่					
30.	ฉันกำหนดข้อกำหนดด้านทรัพยากร วัสดุ และการจัดทำให้แผนกของฉัน					
31.	ฉันจัดทำงบประมาณสำหรับแผนกของฉัน					
32.	ฉันสามารถตอบสนองต่อพนักงานที่ไม่พอใจฉันหรือบุคคลอื่นในองค์กร					
33.	ฉันได้ให้คำปรึกษาพนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว (ครอบครัว สุขภาพ การเงิน)					
34.	ฉันตอบสนองต่อสถานการณ์ที่คุณภาพงานของพนักงานลดลง					
35.	ฉันจัดการกับพนักงานที่มีปัญหาด้านประสิทธิภาพ เช่น สงสัยว่ามีการใช้สารเสพติดหรือทำงานล่าช้า					
36.	ฉันให้รางวัลพนักงานที่ทำผลงานได้ดี					
37.	ฉันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ					
38.	ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อนและ/หรือรุ่นพี่ได้					
39.	ฉันเขียนรายงานเพื่อแจกจ่ายให้กับกลุ่มเพื่อนและ/หรือรุ่นพี่					
40.	ฉันมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับหน้าที่ขององค์กรของฉัน					
41.	ฉันอยากรู้ อยากเห็น					
42.	ฉันรู้วิธีการขาย					
43.	ฉันเป็นผู้เรียนที่ดี					
44.	ฉันรู้วิธีที่จะโน้มน้าวผู้คนและขอรับการสนับสนุน					
45.	ฉันยอมรับความผิดพลาดและรับผิดชอบต่อการกระทำของฉัน					
46.	ฉันขอบพุดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี					
47.	ฉันเป็นตัวแทนที่ดี					
48.	ฉันสามารถแยกประเด็นสำคัญออกจากประเด็นที่ไม่สำคัญได้					
49.	ฉันมีความซื่อสัตย์และสามารถเชื่อถือได้					
50.	ฉันใช้วิธีทางการเมืองเมื่อจำเป็นเท่านั้น					
รวม						

คะแนนรวมทุกคอลัมน์ : _____ คะแนนสุดท้าย

คะแนน : รวมแต่ละคอลัมน์จาก 5 คอลัมน์แล้วบวก 5 คอลัมน์เข้าด้วยกันสำหรับคะแนนสุดท้ายของคุณ คะแนนสูงสุดคือ 250 ในขณะที่คะแนนขั้นต่ำคือ 50

ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ซึ่งหมายความว่าไม่มีคะแนนที่ถูกหรือผิด แบบสำรวจนี้ออกแบบมาเพื่อแสดงส่วนที่คุณต้องปรับปรุง คำตอบที่ได้คะแนนต่ำสุดคือส่วนที่คุณต้องปรับปรุง เข้าพบผู้จัดการหรือแผนกฝึกอบรมของคุณสำหรับแหล่งข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้คุณมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในส่วนที่คุณยังไม่ถนัด

ใช้ตารางด้านล่างเป็นแนวทางทั่วไปเพื่อวัดว่าคุณอยู่ระดับใด

- 175 ขึ้นไป คือ คุณอยู่ในเส้นทางสู่การเป็นผู้นำได้ดี
- 125 ถึง 174 คือ คุณกำลังเข้าใกล้การเป็นผู้นำ
- 124 และต่ำกว่า คือ อาย่าอมแพ่ หลายคนก่อนหน้านี้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นผู้นำที่ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษาที่ชนะเกี่ยวกับการประเมินผลถึงทักษะภาวะผู้นำที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยเป็นจากผลการศึกษาที่ชนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะของทักษะภาวะผู้นำของ Ivy Website (2009) Reference Website (2019) MBA Research Website (n.d.) Frankl (2011) Banda (2017), Jamestown Community College (2020) และจากการศึกษาข้อคำถามในแบบสอบถามของ Li, Wright, Rukavina, Pickering (2008) Mergler, Amanda, Spencer, Fiona, Patton & Wendy (2007) León-del-Barco, Mendo-Lázaro, Felipe-Castaño, Fajardo-Bullón & Iglesias-Gallego. (2018) Hsu, Pan, Chou, Lee & Lu (2014) ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นหลักเพื่อการประเมินผลทักษะภาวะผู้นำที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนไว้เป็นเบื้องต้น 5 ประเด็นหลัก โดยแต่ละประเด็นหลักก็ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อจะใช้เป็นแนวในการสร้างข้อคำถามในแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ร่วมกับผู้ร่วมวิจัยในช่วงปฏิบัติการในภาคสนาม ดังนี้

1. มิวีสัยทัศน์ (Having Vision) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ ดังนี้ เช่น มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา มีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ มีทัศนคติเชิงบวก

2. การเป็นต้นแบบ (Modeling) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นต้นแบบ ดังนี้ เช่น เชื่อในความสามารถของตัวเอง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แปลงความคิดสู่การปฏิบัติ มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม และมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้

3. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะการสื่อสาร ดังนี้ เช่น สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น สามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้ พูดคุยกับผู้คนและเป็นผู้ฟังที่ดี ประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา ใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ และเปิดเผยความรู้สึกกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย

4. ทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะความร่วมมือ ดังนี้ เช่น มุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ ยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ มีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วม แบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ และมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ

5. ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) หมายถึง ความคาดหวังให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะเชิงนวัตกรรม ดังนี้ เช่น เสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง ใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด มีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร ก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน และค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ

2.4 บริบทของโรงเรียนสารคุณวิทยา : พื้นที่ในการวิจัย

2.4.1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียนสารคุณวิทยา เมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2515 ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยความเห็นชอบของประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ กระทรวงศึกษาธิการ อนุญาตให้วัดบุญบาลประดิษฐ์ โดยพระวิสารทสุธี ดำรงตำแหน่งเจ้าคณะอำเภอชุมแพ ให้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำหรับพระภิกษุสามเณร ขึ้นที่วัดบุญบาลประดิษฐ์ ตำบลชุมแพ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ตั้งชื่อโรงเรียนสารคุณวิทยา โดยวิชาที่เปิดสอน ได้แก่ ภาษาบาลี, ธรรมวินัย, ศาสนปฏิบัติ, ภาษาไทย, ภาษาอังกฤษ, สังคมศึกษา, วิทยาศาสตร์, คณิตศาสตร์, สุขศึกษา และเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2529 พระวิสารทสุธี เป็นผู้จัดการโรงเรียน ได้รับอนุญาตให้ขยายการศึกษาของโรงเรียนสารคุณวิทยา จากระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงมัธยมศึกษาตอนปลายจาก กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา โรงเรียนสารคุณวิทยา ตั้งอยู่ที่จรณีสงฆ์ วัดบุญบาลประดิษฐ์ เลขที่ 273 หมู่ที่ 2 ตำบลชุมแพ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40130 โทรศัพท์ 043-424333 สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 และมีเนื้อที่ 15 ไร่

โดยมีบุคลากรและครู จำนวน 21 รูป/คน (ข้อมูล 29 สิงหาคม 2564) เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียน จำนวน 50 รูป โดยแบ่งออกเป็น 3 แผนก แผนกสามัญศึกษา แผนกบาลีและแผนกนักธรรม เน้นการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนพัฒนาทางด้านความรู้ทักษะประสบการณ์เรียนรู้ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตรและความต้องการของสังคมเพื่อเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

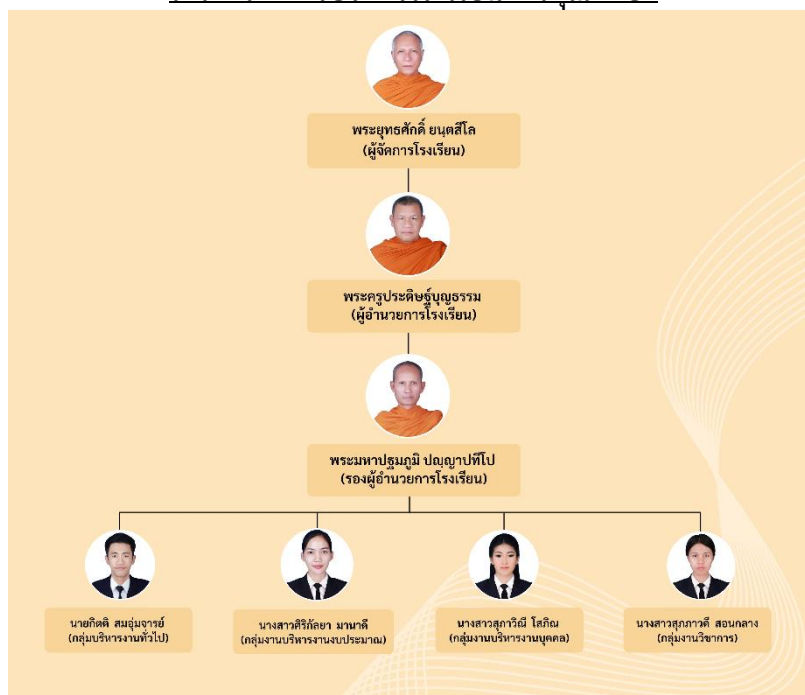
2.4.2 แผนที่โรงเรียนโดยสังเขป แสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แผนที่โรงเรียนสารคามวิทยาโดยสังเขป

2.4.3 ข้อมูลผู้บริหาร แสดงในภาพที่ 2.5

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสารคามวิทยา



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสารคามวิทยา

2.4.4 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา แสดงดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเภท/ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร (รูป/คน)				รวม
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
ผู้บริหารสถานศึกษา					
ผู้จัดการ	-	-	1	-	-
ผู้อำนวยการ	-	-	1	-	-
รองผู้อำนวยการ	-	-	1	-	-
รวม	-	-	3	-	3
ครูผู้สอน					
ครูประจำการ	-	6	1	1	8
รวม	-	6	1	1	8
บุคลากรสนับสนุน					
บุคลากรสายสนับสนุน	-	9	1	-	10
รวม	-	9	1	-	10
รวมทั้งสิ้น	-	17	4	-	21

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคณวิทยา.

2.4.5 ข้อมูลนักเรียนและครูที่ปรึกษาปีการศึกษา 2563 แสดงดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ข้อมูลนักเรียนและครูที่ปรึกษาปีการศึกษา 2563

ชั้น	จำนวน วันที่จัดการ เรียนการสอน	รายการ			หมายเหตุ
		จำนวน นักเรียน (รูป)	จำนวน ห้องเรียน (ห้อง)	จำนวนครู ที่ปรึกษา รูป/คน	
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น					
มัธยมศึกษาปีที่ 1	200	11	1	2	
มัธยมศึกษาปีที่ 2	200	16	1	2	
มัธยมศึกษาปีที่ 3	200	2	1	2	
รวม		29	3	6	

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ชั้น	จำนวน วันที่จัดการ เรียนการสอน	รายการ			หมายเหตุ
		จำนวน นักเรียน (รูป)	จำนวน ห้องเรียน (ห้อง)	จำนวนครู ที่ปรึกษา รูป/คน	
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย					
มัธยมศึกษาปีที่ 4	200	8	1	2	
มัธยมศึกษาปีที่ 5	200	7	1	2	
มัธยมศึกษาปีที่ 6	200	6	1	2	
รวม		21	3	6	
รวมทั้งสิ้น		50	6	12	

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคุณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคุณวิทยา.

2.4.6 วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ และการบริหารงานของโรงเรียนสารคุณวิทยา

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

1. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น
2. พัฒนาการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการการศึกษาของโรงเรียน
4. พัฒนาการจัดการเรียนรู้ พัฒนาสื่อ นวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบข้อมูล
5. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนปฏิบัติตนเหมาะสมกับศาสนทายาทและดำเนินชีวิตตามหลักพระพุทธศาสนา

อัตลักษณ์โรงเรียน

ศรัทธาพระรัตนตรัย เกรงใจผู้ใหญ่ ใฝ่ใจเรียนรู้

ปรัชญา

สุวิชาโน ภวํ โหติ ผู้รู้ดีเป็นผู้เจริญ

ปณิธาน

วิชาการเป็นทุน สารคุณเป็นฐาน ผลงานเป็นตัวชี้วัด

เอกลักษณ์โรงเรียน

โรงเรียนคุณภาพตามมาตรฐาน สร้างศาสนทายาทมารยาทงาม
กระบวนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

ด้านคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี มีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สารสนเทศในการสอน ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนสามารถอ่านออกและอ่านคล่อง รวมทั้งสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับดี ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายและน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ ผู้เรียนการประพฤติปฏิบัติตนตามสมณสาธูปได้อย่างครบถ้วนและมีระเบียบวินัย กิริยามารยาทที่งดงามจนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับของชุมชนโดยรอบ

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

โรงเรียนมีการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบมีสภาพที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนการสอนสภาพแวดล้อมที่เน้นตามสภาพจริงในปัจจุบัน และโรงเรียนได้ใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายวิธี เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง การประชุมกลุ่มเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษาสภาพปัญหาความต้องการพัฒนา และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานและจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาและโรงเรียนได้ใช้กระบวนการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชนและการคมนาคม

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนมีการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบมีสภาพที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนการสอนสภาพแวดล้อมที่เน้นตามสภาพจริงในปัจจุบัน และโรงเรียนได้ใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายวิธี เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง การประชุมกลุ่มเพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการปรับแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษาสภาพปัญหาความต้องการพัฒนา และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานและจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาและโรงเรียนได้ใช้กระบวนการวิจัยในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชนและการคมนาคม

2.4.7 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสถานศึกษา

2.4.7.1 ผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาปีการศึกษา 2563 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม

ผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา โรงเรียนสารคุณวิทยาอยู่ในระดับ ดี โดยมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ ดีมาก มาตรฐานที่ 2 ด้านการบริหารจัดการอยู่ใน

ระดับ ดีเลิศ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ ดีมาก ทั้งนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มีผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีมาก โรงเรียนสารคุณวิทยา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับ มาตรฐานด้านคุณภาพของผู้เรียน คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานสากลและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

จุดเด่น

1) มีการจัดการเรียนการสอนส่งเสริมความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมี วิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเผยแพร่ผลงานด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้

2) ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาตนเอง ในด้านการเรียนรู้ มีความรู้ สามารถผลิตผลงานด้าน IT อย่างสร้างสรรค์

3) มีโครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ทำให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียนทั้ง ด้านความรู้และทักษะตามหลักสูตร มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ ทางการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET และผลสัมฤทธิ์ทางการทดสอบระดับชาติ ด้าน พระพุทธศาสนา B-NET เพิ่มขึ้น ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

4) จัดการเรียนการสอนส่งเสริม คุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นน ผู้เรียนที่ดี เป็นลูกที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มีโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้คุณลักษณะและ ค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

5) มีห้องสมุดที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการอ่าน การเรียนรู้ การค้นคว้า สถานที่สะอาด สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย ที่เอื้อต่อการศึกษา ค้นคว้า

6) นำข้อมูลสารสนเทศจากการคัดกรองผู้เรียนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้พัฒนา ผู้เรียน ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ สามารถดูแลช่วยเหลือผู้เรียนได้ร้อยละ 100

จุดควรพัฒนา

1) ควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมี วิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

2) พัฒนาต่อยอดความสามารถของผู้เรียนให้มีคุณภาพสู่ระดับสากลมากยิ่งขึ้น

3) พัฒนาทักษะด้านไอซีทีที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนและส่งเสริม ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4) ควรส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เป็นรูปธรรมและจัดโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนให้มีอัตลักษณ์ของโรงเรียนสารคุณวิทยา ส่งเสริมคุณลักษณะด้านจิตอาสาในการบริการชุมชน และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเหมาะสมให้กับผู้เรียน

5) พัฒนาสุขภาพทางร่างกายและจิตสังคมให้ผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีเลิศ โรงเรียนสารคุณวิทยา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ คือ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ มีหลักสูตรที่สนองความต้องการของผู้เรียน มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและครูผู้สอนพึงพอใจในการพัฒนาสภาพสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการได้คุณภาพมาตรฐานสากล มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

จุดเด่น

1) สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารและการจัดการด้วยวงจรคุณภาพ PDCA มีรูปแบบการบริหารสารคุณวิทยา (SARAKUN MODEL) ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่าและชุมชน ให้ความร่วมมือส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตาม นิเทศและร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างมั่นคงและยั่งยืน มีการจัดโครงสร้างบริหารงานของโรงเรียนครบ 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2) มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับเหมาะสมกับบริบทและสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนและนำหลักสูตรลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง

4) จัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ บริหารจัดการระบบเครือข่าย สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีให้มีความพอเพียงและพร้อมในการเพิ่มประสิทธิภาพ

5) มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมีแหล่งเรียนรู้ที่พัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษด้านทัศนศิลป์

จุดควรพัฒนา

1) พัฒนาระบบวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายยิ่งขึ้น

2) สะท้อนผลการพัฒนาครูและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพในทุกด้าน การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในการพัฒนาตนเองในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับคุณภาพของนักเรียน เพิ่มการนิเทศ ติดตาม และส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนากระบวนการและนักเรียนต่อไป

3) นำเทคโนโลยี นวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ให้สะดวก เข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) จัดสภาพแวดล้อมที่เน้นการดูแลสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มีผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีมาก โรงเรียนสารคุณวิทยา กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาตามมาตรการส่งเสริม คือมีหลักสูตรที่สนองความต้องการของผู้เรียน มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและบูรณาการหลัก PLC (Professional Learning Community) สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตเหมาะสมกับสมณสาธูป

จุดเด่น

1) การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ครูผู้สอนจัดทำหลักสูตรรายวิชา ออกแบบการจัดการเรียนรู้และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง สอดคล้องตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและบูรณาการหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนา มีการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) มีระบบการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบและประเมินผู้เรียน อย่างเป็นระบบ ใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสม ใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการใช้งาน

3) มีระบบการนิเทศติดตาม ประเมินผลและรายงานการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนผลการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป

4) ครูผู้สอนดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานผ่านระบบออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันที่ง่ายต่อการใช้งาน นักเรียนเข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว และผู้เรียนแสวงหาความรู้จากสื่อเทคโนโลยีด้วยตนเองได้

5) ครูผู้สอนมีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการพัฒนาการสอน ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จุดควรพัฒนา

1) ควรนำภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนทันที เพื่อนักเรียนนำไปใช้พัฒนาตนเอง

2) กำกับติดตามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้อง ให้มีความต่อเนื่องและจริงจังชัดเจน

3) วิธีการวัดและประเมินผลควรเน้นการประเมินตามสภาพจริง สามารถวัดสมรรถนะคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้ชัดเจนและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

4) จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น ให้ผู้เรียนรู้จักประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อการแสวงหาความรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

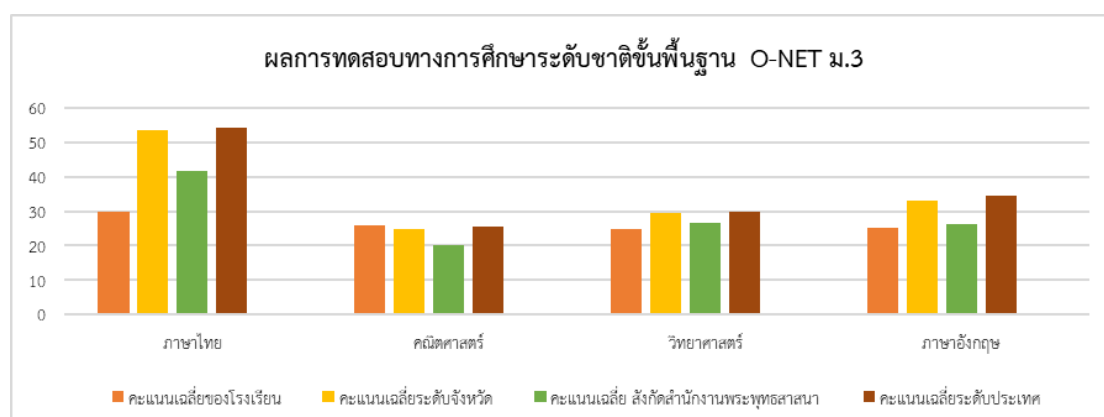
2.4.7.2 ผลการทดสอบปลายปี

2.4.7.2.1 ผลการสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563 แสดงดังตารางที่ 2.7 และภาพที่ 2.6 และผลการสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 แสดงดังตารางที่ 2.8 และภาพที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET ม.3					
รายวิชา		คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัด	คะแนนเฉลี่ย สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา	คะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ
(1)	ภาษาไทย	30.00	53.45	41.63	54.29
(2)	คณิตศาสตร์	26.00	24.91	20.05	25.46
(3)	วิทยาศาสตร์	24.80	29.45	26.55	29.89
(4)	ภาษาอังกฤษ	25.00	33.12	26.34	34.38

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคุณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคุณวิทยา.



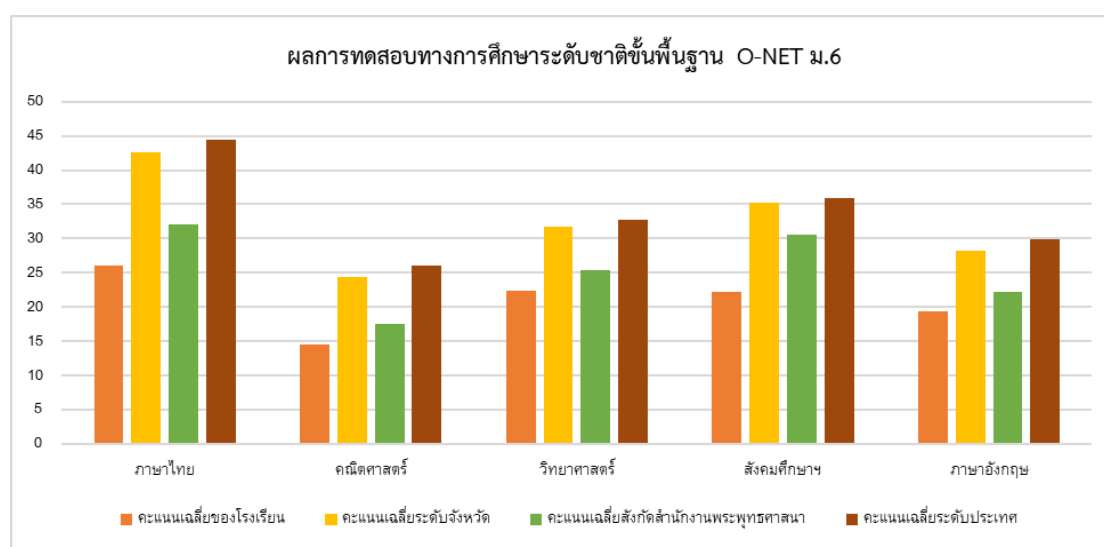
ภาพที่ 2.6 แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคุณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคุณวิทยา.

ตารางที่ 2.8 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET ม.6					
รายวิชา		คะแนนเฉลี่ย ของโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ย ระดับจังหวัด	คะแนนเฉลี่ย สังกัด สำนักงาน พระพุทธศาสนา	คะแนนเฉลี่ย ระดับประเทศ
(1)	ภาษาไทย	26.00	42.57	32.04	44.36
(2)	คณิตศาสตร์	14.58	24.49	17.50	26.04
(3)	วิทยาศาสตร์	22.33	31.79	25.36	32.68
(4)	สังคมศึกษาฯ	22.17	35.25	30.55	35.93
(5)	ภาษาอังกฤษ	19.38	28.21	22.22	29.94

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคุณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคุณวิทยา.



ภาพที่ 2.7 แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

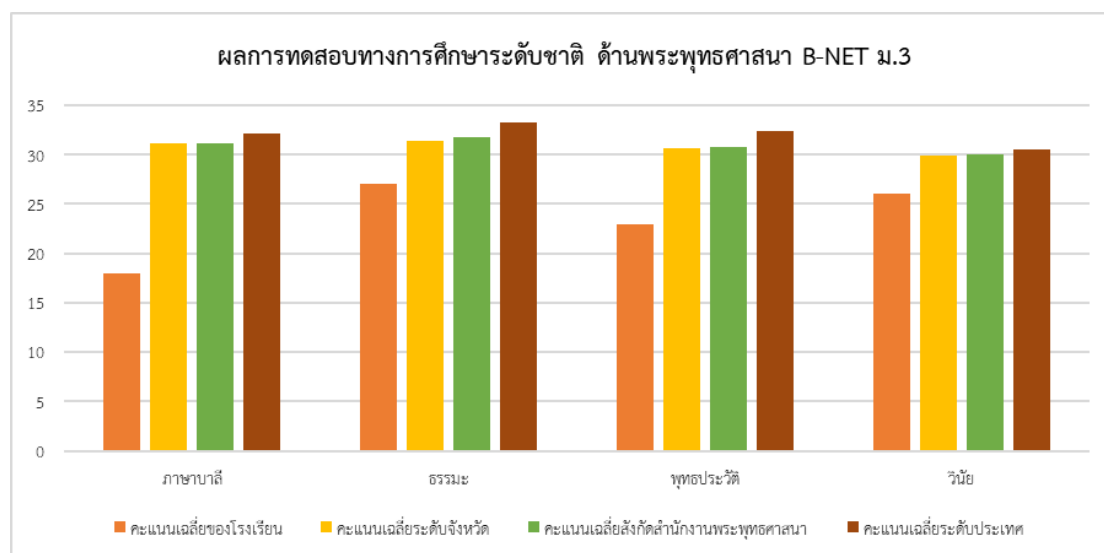
ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคุณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคุณวิทยา.

2.4.7.2.2 ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 แสดงดังตารางที่ 2.9 และภาพที่ 2.8 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 แสดงดังตารางที่ 2.10 และภาพที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา B-NET ม.3					
รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัด	คะแนนเฉลี่ยสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา	คะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ	
(1) ภาษาบาลี	18.00	31.19	31.10	32.11	
(2) ธรรมะ	27.00	31.42	31.75	33.21	
(3) พุทธประวัติ	23.00	30.71	30.72	32.36	
(4) วินัย	26.00	29.91	30.01	30.56	

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคณวิทยา.



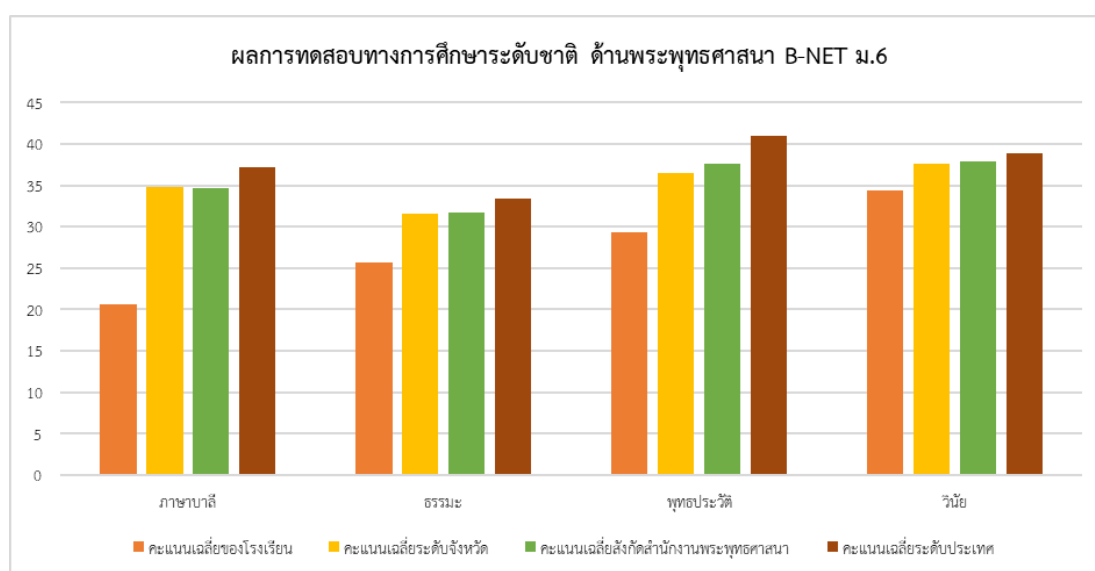
ภาพที่ 2.8 แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคณวิทยา.

ตารางที่ 2.10 ค่าเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา B-NET ม.6 (จำนวน 6 รูป)					
รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยของโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัด	คะแนนเฉลี่ย สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา	คะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ	
(1) ภาษาบาลี	20.67	34.76	34.67	37.15	
(2) ธรรมะ	25.67	31.57	31.72	33.45	
(3) พุทธประวัติ	29.33	36.45	37.57	41.04	
(4) วินัย	34.33	37.66	37.88	38.91	

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคณวิทยา.



ภาพที่ 2.9 แผนภูมิผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ ด้านพระพุทธศาสนา (B-NET) ปีการศึกษา 2563 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ที่มา. จาก รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563, โดย โรงเรียนสารคณวิทยา, 2563, ขอนแก่น: โรงเรียนสารคณวิทยา.

2.4.8 แนวทางการพัฒนาในอนาคต

โดยโรงเรียนสารคณวิทยามีแนวทางการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น

แนวทางการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

1) จัดทำโครงการนิเทศการด้านการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้ออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

2) จัดทำโครงการที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะหรือให้มีทักษะการเรียนรู้ ศตวรรษที่ 21 พัฒนาต่อยอดความสามารถของผู้เรียนให้มีคุณภาพสู่ระดับสากลมากยิ่งขึ้น มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ นำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3) โครงการส่งเสริมการแข่งขันทักษะทางวิชาการและส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนให้มีคุณภาพสู่ระดับสากล

4) โครงการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านไอซีทีที่จำเป็นในการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนและส่งเสริมความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม

5) โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์และจัดโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนให้มีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของโรงเรียนสารคุณวิทยา ส่งเสริมคุณลักษณะด้านจิตอาสาในการบริการชุมชน และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเหมาะสม

6) โครงการพัฒนาสุขภาพทางร่างกายและจิตสังคมให้นักเรียน

7) พัฒนาบุคลากรด้านการใช้สื่อ เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ใช้แอปพลิเคชันที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างหลากหลายช่องทาง รองรับการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองของผู้เรียน เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

8) นำผลการวิจัยในชั้นเรียนและกระบวนการ PLC มาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้เรียนรายบุคคล รับฟังข้อเสนอแนะของผู้เรียนหรือกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเกิดความสนใจ

แนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

1) จัดทำโครงการทุกฝ่ายบริหารงาน ที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารงานนำรูปแบบการบริหารจัดการสารคุณวิทยา (SARAKUN MODEL) ไปใช้ในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

2) จัดทำโครงการที่พัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และให้ครอบคลุมเป้าหมายยิ่งขึ้น เช่น โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โครงการพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์และการสื่อสาร โครงการพัฒนาคุณลักษณะและค่านิยมที่ดี โครงการที่พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ

3) จัดโครงการ/กิจกรรมที่พัฒนาครูและบุคลากรที่ได้รับการให้บริการให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพในทุกด้าน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน พัฒนาระบบการนิเทศการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้สอนในการพัฒนาตนเองในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน้าที่ และนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาระบบงานและผู้เรียนต่อไป

4) พัฒนาระบบสารสนเทศ เทคโนโลยี เครือข่าย อินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ให้สะดวกเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) จัดโครงการปรับภูมิทัศน์ จัดสภาพแวดล้อมที่เน้นการดูแลสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสานหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพิ่มแหล่งเรียนรู้ภายนอก

แนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1) พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยการจัดอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน

2) นิเทศการสอนของครูอย่างเป็นระบบ กำกับติดตาม นิเทศกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูให้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญอย่างแท้จริง ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบวก ทำให้ผู้เรียนรักที่จะเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

3) พัฒนาคุณภาพของแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยส่งเสริมให้มีการวัดผลตามสภาพจริง และตรงตามตัวชี้วัด เน้นกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน

4) พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างครูและผู้เกี่ยวข้องโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำผลการวิจัยในชั้นเรียนและกระบวนการ PLC เป็นข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้เรียนรายบุคคล

5) พัฒนาจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

6) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมและมีการเผยแพร่

บทสรุปเชิงวิเคราะห์ความสำคัญจำเป็นในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา

1) ความสำคัญจำเป็นจากบริบทของโรงเรียน

จากข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนสารคุณวิทยาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้จัดการในโรงเรียนแห่งนี้ เห็นได้ถึงความสำคัญจำเป็นในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากจากผลการประเมินตนเอง (SAR) ของโรงเรียนสารคุณวิทยา ปีการศึกษา 2563 มีผลการประเมินมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับดีมาก มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการอยู่ในระดับดีเลิศ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับดีมาก และการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาภาพรวมมีระดับคุณภาพดี และได้มีประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะควรพัฒนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในงานวิจัยนี้ คือ ควรจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น ให้ผู้เรียนรู้จักประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน เพื่อเสริมสร้างให้กับนักเรียนได้กล้าแสดงออก การทำงานร่วมกัน และฝึกฝนทักษะการสื่อสาร

2) ความสำคัญจำเป็นในเชิงวิชาการ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน ในหัวข้อ 2.3 ของบทที่ 2 นี้ พบว่า มีทัศนะในเชิงทฤษฎีหรือเชิงวิชาการที่น่าสนใจต่อการนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนา เช่น ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ตามแนวคิดของ Greenberg (2012), Vanek (2014), Sandwijk (2018) และ BCcampus open education Website (n.d.) สรุปว่า ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) เปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติเชิงบวก การเป็นต้นแบบ (Modeling)

สามารถแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ และน่าเชื่อถือ มีทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น มีทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) ในการแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ และมีทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทักษะเกี่ยวกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของ Vanek (2014), MartinRoll Website (2019) และ Bookboon Website (2018) Adkins (2020) ได้กล่าวตรงกันว่า ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนมีความสำคัญ คือ ผู้นำคือคนที่ออกไปผลักดันมวลชนเพื่อทำงานให้สำเร็จ การที่จะเข้าใจความซับซ้อนมีอยู่ทุกหนทุกแห่งในชีวิตของเราต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย หากต้องการประสบความสำเร็จ การกำหนดลักษณะความเป็นผู้นำ ทักษะ และแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ช่วยให้เขาหรือเธอมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้พวกเขาทำสิ่งที่พวกเขาไม่มีทักษะหรือแรงจูงใจที่จะทำ ในการขับเคลื่อนผู้คนให้ทำอะไรบางอย่างให้สำเร็จและมีชีวิตที่สมบูรณ์

ทักษะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Greenberg (2012), Dorari (2018), Gransberry (2018), Staff Writer of Human Resource Website (2020), Driscoll (n.d.), Strock (2020), Llopis (2015), HR Daily Advisor Website (2017), Bruce (2015), Bulls Eye Recruitment Inc Website (2019), Jones (2016), Gransberry (2018), Drexler and Knopf (2017), Bersin (2012), Jones (2018), และ Masterson (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของนักเรียน ควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เช่น มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) มีความยืดหยุ่น (Be resilient) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace change) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การเป็นต้นแบบ (Modeling) มีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear communications skills) มีทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) สามารถคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) มุ่งเน้นการกระทำ (Be Action-Oriented) และมีทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills) เป็นต้น

ทักษะเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Julka (2018), Marone (2017), Magné (2019), Hollon (2011), Tonyrobbins Website (n.d.), Pham (2021), Clarizen Website (2020) และ Indeed Website (2020) พบว่า มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่หลากหลาย เช่น ฝึกระเบียบวินัย (Practice discipline) การเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) พัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) ฝึกสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire others) หมั่นเรียนรู้ (Keep learning) สนับสนุนการเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีม (Empower your teammates) แก้ไขความขัดแย้ง (Resolve conflicts) เป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener) พัฒนาการตระหนักรู้ตามบริบทและความเป็นผู้นำของระบบ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) สร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation) เสริมความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำ (Being technologically savvy is key to leadership effectiveness) การตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและลงมือปฏิบัติ (Set Concrete Goals And Execute Them) ทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a

Leadership Personality Test) บันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) ฝึกฝนทักษะการสื่อสารของคุณให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วม (Create a vision and engage) สนับสนุนการสร้างความน่าเชื่อถือของตนเอง (Cultivate Your Credibility) ฝึกการทำงานโดยใช้ทักษะความสามารถของตนเอง (Work on your soft skills) และการตั้งเป้าหมายและเดินหน้าไป (Set goals and track progress) เป็นต้น

ทักษะที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของ Schiavone (2018) Gavin (2019) Sharma (2020) Mimeo Blog (2016) Lolavar (2013) McDonald (n.d.) Eades (2017) CMOE Team Website (2020) Applied Leadership Development Program Website (2016) Riggio (2015) Kangan และ Institute Website (2017) ต่างให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาที่หลากหลาย ทั้งทักษะที่เหมือนกันและแตกต่างกัน เช่น Mimeo Blog (2016) เห็นว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) ส่งเสริมให้นักเรียนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) 2) ให้นักเรียนฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical observations) 3) สนับสนุนนักเรียนให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 4) เสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence) 5) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) และ 6) ให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจ (Decision making) ส่วน Riggio (2015) เห็นว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your motivation to develop) 2) ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของนักเรียนและความต้องการในการพัฒนา (Assess your current strengths and developmental needs) 3) รู้จักสมรรถนะหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the core competencies leaders most often need) 4) พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) 5) พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop emotional skills) 6) พัฒนาลักษณะตัวตน (Develop character) 7) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set good developmental goals) 8) รับคำติชม (Get feedback) 9) ให้รางวัลกับความก้าวหน้า (Reward progress) และ 10) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make continuous improvement) และ Kangan Institute Website (2017) เห็นว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) ฝึกฝนซื่อสัตย์เสมอ (Always be honest) 2) มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and prioritise tasks) 3) ฝึกฝนสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate constantly) 4) ส่งเสริมการมีความมั่นใจในตัวเอง (Have confidence in yourself) 5) ให้คำมั่นสัญญา กับตัวเอง (Commit yourself) 6) นำไปสู่ความความคิดเชิงบวก (Lead with positivity) 7) ส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively) 8) ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow your intuition) 9) มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to inspire) และ 10) ปรับแนวทางของคุณ (Tailor your approach) เป็นต้น

จากทักษะเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเกี่ยวกับนิยาม ความสำคัญ ลักษณะหรือคุณลักษณะ แนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม และขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาทักษะเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นทักษะใหม่ ๆ และหลากหลาย มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะเป็นประโยชน์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ทั้งที่คาดหวัง (Changes in Expected Results) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่

คาดหวังจากการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากพื้นที่ที่ทำการวิจัย เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) เป็นการวิจัยที่ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากผู้เรียน (On Them) เป็นการวิจัยโดยผู้เรียนและเพื่อผู้เรียน (By Them and for Them) จากกระบวนการของวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องมาจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อมโยงกับการดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) เป็นการวิจัยที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกัน ไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้นการวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องมาจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ มีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) **การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย** ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย หากต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?” เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย 2) **การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย** เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ “ในทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนมีแนวทางในการพัฒนาอย่างไร?” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่าง การวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และ 3) **การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ** (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

ดังนั้น เพื่อให้ได้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะความรับผิดชอบที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอต่อผู้ร่วมวิจัยเพื่อก่อให้เกิดการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานใน 6 ประเด็นดังนี้

1. นิยามของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ Greenberg (2012) Vanek (2014) Sandwijk (2018) BCcampus open education Website (n.d.)
2. ความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Vanek (2014) MartinRoll Website (2019) Bookboon Website (2018) Adkins (2020)
3. ลักษณะของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนศึกษาจาก 16 แหล่ง คือ Greenberg (2012) Dorari (2018) Gransberry (2018) Staff Writer of Human Resource Website (2020) Driscoll (n.d.) Strock (2020) Llopis (2015) HR Daily Advisor Website (2017) Bruce (2015) Bulls

Eye Recruitment Inc Website (2019) Jones (2016) Gransberry (2018) Drexler and Knopf (2017) Bersin (2012) Jones (2018) Masterson (2018)

4. แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนศึกษาจาก 8 แหล่ง คือ Julka (2018) Marone (2017) Magné (2019) Hollon (2011) Tonyrobbins Website (n.d.) Pham (2021) Clarizen Website (2020) Indeed Website (2020)

5. ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนศึกษาจาก 11 แหล่ง คือ Schiavone (2018) Gavin (2019) Sharma (2020) Mimeo Blog (2016) Lolavar (2013) McDonald (n.d.) Eades (2017) CMOE Team Website (2020) Applied Leadership Development Program Website (2016) Riggio (2015) Kangan Institute Website (2017)

6. การประเมินการบรรลุผลสำเร็จจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Kciphilanthropy Website (2019) Pivotal Resources Website (2020) Clark (2015)

จากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ใน 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) และนำเอาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นโมเดลขั้นตอน (Step Model) มากำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากผลการพัฒนามา กำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนออก (Output) เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ผู้วิจัยจะนำไปเสนอให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับทราบ เพื่อบูรณาการเข้ากับข้อเสนอทางเลือกจากการระดมสมองและดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมา ในช่วงดำเนินงานวิจัยในภาคสนาม

ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยดังกล่าวนี้ ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษารรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
<p>Julka (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นแรงบันดาลใจ (Be an inspiration) 2. เรียนรู้เรื่อย ๆ (Keep learning) 3. ติดต่อสื่อสาร (Communicate, communicate, communicate) 4. ต้องเห็นภาพที่ใหญ่กว่าเสมอ (Always see the bigger picture) 5. ให้การกระทำของคุณพูดแทนคุณ (Let your actions speak for you) <p>Marone (2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกระเบียบวินัย (Practice discipline) 2. ทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects) 3. เรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) 4. พัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) 5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire others) 6. หมั่นเรียนรู้ (Keep learning) 	<p>Schiavone (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อสารวิสัยทัศน์ของคุณ (Communicate your vision) 2. กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set organizational goals) 3. พัฒนารูปแบบของคุณ (Develop your methods) 4. ติดตามความคืบหน้า (Monitor progress) <p>Gavin (2019)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินว่าคุณอยู่ที่ไหนอย่างมืออาชีพ (Assess where you are professionally) 2. ตั้งเป้าหมายที่สามารถไปถึง (Set an attainable goal) 3. เข้าร่วมในการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Engage in leadership training) 4. โต้ตอบกับเครือข่ายของคุณ (Interact with your network) 	<p>Greenberg (2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนทำให้เกิดเอกลักษณ์ (Contribute uniqueness) 2. ลงมือทำอย่างมีประสิทธิภาพ (Act effectively) 3. ความยืดหยุ่น (Be resilient) 4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace change) 5. สมถะ (Stay grounded) <p>Dorari (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 2. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 3. นวัตกรรม (Innovation) 4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 5. ความพร้อมในการเรียนรู้และขยายขอบเขต (Readiness to learn and expand horizons) 6. ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear communications skills) <p>Gransberry (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีภาพปรากฏส่วนตัวที่ดี (Personal presence) 2. มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High degrees of self-awareness)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
<p>7. เพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your teammates)</p> <p>8. แก้ไขความขัดแย้ง (Resolve conflicts)</p> <p>9. เป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)</p> <p>Magné (2019)</p> <p>1. พัฒนาคำตระหนักรู้ตามบริบทและความเป็นผู้นำของระบบ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)</p> <p>2. รวมความชัดเจนจากการบริหารจากบนลงล่างเข้ากับความคิดริเริ่มบริหารจากล่างขึ้นบน (Combine top-down clarity with bottom-up initiatives)</p> <p>3. สร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)</p>	<p>5. ฝึกฝนทักษะด้านอารมณ์ของคุณ (Hone your soft skills)</p> <p>Sharma (2020)</p> <p>1. สร้างกรอบความสามารถในการเป็นผู้นำ (Create a Leadership Competency Framework)</p> <p>2. ระบุความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Needs)</p> <p>3. ระบุผู้ที่มีศักยภาพสูง (Identify High Potentials)</p> <p>4. สร้างช่องทางการส่งการสืบทอดภายใน (Create an Internal Succession Pipeline)</p> <p>5. วัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Measure Leadership Development Process Performance)</p>	<p>3. ความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นนิสัยของตนเองสำหรับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ (The ability to acknowledge their habitual behaviors for the positive and negative impact)</p> <p>4. ค่านิยมหลักที่ชัดเจนซึ่งเป็นแนวทางในการกระทำและการตัดสินใจ (Clear core values that guide their actions and decisions)</p> <p>5. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจที่ผู้อื่นสามารถคล้อยตามได้ (Clear and compelling vision that others can join)</p> <p>6. ทักษะการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนทุกเสียงที่ได้ยินและเคารพในการสนทนาและการทำงานร่วมกัน (Facilitative skills to support all voices being heard and respected in the dialogue and collaboration)</p> <p>7. ความเข้าใจในระบบและการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร (Practical understanding of systems and how change happens)</p> <p>8. ความสามารถในการมองเห็นและได้ยินผู้อื่น (Ability to see and hear others)</p>

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
<p>Hollon (2011)</p> <ol style="list-style-type: none"> องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาผู้นำ (Organizations must prioritize investments in leadership development) องค์กรต้องสร้างและดำเนินการทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ (Organizations must create and implement both a leadership strategy and leadership development strategy) ความสามารถในการเป็นผู้นำต้องได้รับการต่ออายุ (Leadership competencies must be renewed) ความเป็นผู้นำต้องเป็นแบบโลกาภิวัตน์ (Leadership must be globalized) ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำ (Being technologically savvy is key to leadership effectiveness) ผู้นำทั้งหมดคือกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development now targets all leader audiences) 	<p>Mimeo Blog (2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) การสังเกตเชิงวิเคราะห์ (Analytical observations) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team collaboration) การตัดสินใจ (Decision making) <p>Lolavar (2013)</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของคุณ (Determine the Best Leadership Style for Your Organization) ระบุผู้นำคนปัจจุบันและคนที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นผู้นำคนต่อไป (Identify Current and Potential Leaders) 	<ol style="list-style-type: none"> การฝึกฝนทางจิตวิญญาณบางที่ที่คุณสามารถพึ่งพาได้เมื่อไม่มีที่อื่นให้ไป (Spiritual practice, someplace you can turn when there is nowhere else to go) <p>Staff Writer of Human Resource Website (2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> ความรับผิดชอบ (Accountability) ตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ (Responsive to feedback) ความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร (Ability to facilitate communication) ความปรารถนาที่จะเติบโต (A desire to grow) ส่งเสริมความโปร่งใส (Promotes transparency) การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective delegation) ทำลายข้อจำกัดเกี่ยวกับลำดับชั้นตำแหน่ง (Breaking down hierarchical boundaries) การตัดสินใจที่แน่วแน่ (Firm decision making) พร้อมช่วยเหลือ (Ready to serve) เปิดรับความเปลี่ยนแปลง (Open to change)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
<p>7. วิธีการแก้ปัญหาการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็น ต้องพัฒนาเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว (Leadership development solutions need to evolve as a process, not a one-time event)</p> <p>Tonyrobbins Website (n.d.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้มีใจความกระตือรือร้น (Be Passionate) 2. เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมสำหรับผู้อื่น (Model Great Leadership for Others) 3. เข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ (Understand Your Strengths and Use Them) 4. ตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและลงมือปฏิบัติ (Set Concrete Goals and Execute Them) 5. มีที่สำหรับความผิดพลาดและก้าวเดินต่อไป (Admit When You Fail and Move On) 6. สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น (Inspire Others) 7. ค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) 	<ol style="list-style-type: none"> 3. ระบุช่องว่างของความเป็นผู้นำ (Identify Leadership Gaps) 4. พัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับบทบาทสำคัญ (Develop Succession Plans for Critical Roles) 5. พัฒนาเป้าหมายการวางแผนอาชีพสำหรับผู้นำที่มีศักยภาพ (Develop Career Planning Goals for Potential Leaders) 6. พัฒนาแผนงานด้านทักษะสำหรับผู้นำในอนาคต (Develop a Skills Roadmap for Future Leaders) 7. พัฒนาโปรแกรมการรักษาผู้นำในปัจจุบันและอนาคต (Develop Retention Programs for Current and Future Leaders) <p>McDonald (n.d.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หาวัวอะไรคือความต้องการที่รับรู้ (What is the perceived need) 	<p>Driscoll (n.d.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โรงเรียนผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีวิสัยทัศน์ (21st Century School Leaders are visionary) 2. โรงเรียนผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีความฉลาดทางอารมณ์ (21st Century School Leaders are emotionally intelligent) 3. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ความเป็นผู้นำในตนเอง (21st Century School Leaders master self-leadership) 4. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (21st Century School Leaders embrace change and innovation) 5. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ให้คุณค่าและยินดีรับความหลากหลาย (21st Century School Leaders welcome and value diversity) 6. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 พัฒนา ทักษะคิดแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century School Leaders develop a 21st Century Mindset) 7. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 คือผู้เรียน (21st Century School Leaders are learners) 8. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 เชื่อมโยงกับโลก (21st Century School Leaders are connected with the world)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
<p>Pham (2021)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test) 2. บันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) 3. ค้นหาความกระตือรือร้นของคุณ (Find Your Passion) 4. สร้างทักษะการสื่อสารของคุณให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) 5. เป็นผู้นำแม้อยู่ภายนอกองค์กร (Become a Leader Outside of Work) 6. เรียนรู้การสร้างทีมทีมที่แข็งแกร่ง (Learn How to Build Solid Teams) 7. เข้าร่วมหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำแบบออนไลน์ (Take an Online Leadership Building Course) <p>Clarizen Website (2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารคือราชา (Communication is king) 2. สร้างจิตวิญญาณของทีม (Build up team spirit) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. สถานะปัจจุบันเป็นอย่างไร (What is the current state) 3. วิเคราะห์ช่องว่าง (Analyze the Gap) 4. การออกแบบ (Design) 5. พัฒนา (Develop) 6. ดำเนินการ (Implement) 7. วัดผล (Measure) <p>Eades (2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คำนวณว่าวันนี้คุณอยู่จุดไหน (Calculate where you are today) 2. เริ่มที่ด้านบน (Start at the top) 3. กำหนดความเป็นผู้นำ (Define leadership) 4. มุ่งเน้นไปที่ผู้จัดการที่อยู่แนวหน้า (Focus on frontline managers) 5. เพิ่มความตระหนักในตนเองของผู้จัดการ (Increase manager self-awareness) 	<ol style="list-style-type: none"> 9. ผู้นำโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ลงมือปฏิบัติ (21st Century School Leaders take action) <p>Strock (2020)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำคอยช่วยเหลือ (Leaders serve) 2. ปลูกฝังความกล้าหาญ (Cultivate courage) 3. คิดในแง่ของความสัมพันธ์ (Think in terms of relationship) 4. สร้างมูลค่า (Create value) 5. ยกระดับค่านิยมของลูกค้าของคุณเพื่อสร้างมูลค่า (Advance your customers' values to create value) 6. วิสัยทัศน์ยังคงเป็นรากฐานของความเป็นผู้นำ (Vision remains the foundation of leadership) 7. ทำให้การบริหารเป็นส่วนสำคัญของความเป็นผู้นำของคุณ (Make management a vital part of your leadership) 8. มุ่งมั่นที่จะเป็นที่ดีที่สุดในโลก (Aim to be best in the world) 9. ฟังและสังเกตด้วยความกระตือรือร้นเฉกเช่นศิลปิน (Listen and observe with the intensity of an artist) 10. ถามคำถาม หลีกเลี่ยงคำตอบ (Ask questions. refrain from answers)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
3. สร้างวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วม (Create a vision and engage) 4. สร้างความน่าเชื่อถือของตนเอง (Cultivate Your Credibility) 5. อุปสรรค (Negotiate) Indeed Website (2020) 1. เลือกรูปแบบความเป็นผู้นำ (Select a leadership style) 2. เริ่มทำรายการหนังสือที่ควรอ่าน (Start a reading list) 3. เข้าร่วมรายการฝึกฝนต่าง ๆ (Join a training program) 4. ทำงานโดยใช้ทักษะความสามารถของตนเอง (Work on your soft skills) 5. ตั้งเป้าหมายและเดินหน้าไป (Set goals and track progress) 6. สร้างหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น (Ask for more responsibilities)	6. ให้เนื้อหาและประสบการณ์ที่สามารถจดจำและนำไปใช้ (Provide content and experiences that can be remembered and applied) 7. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement) 8. วัดผลกระทบ (Measure impact) CMOE Team Website. (2020) 1. เขียนเป้าหมายการพัฒนาในช่วงเริ่มต้นของคุณ (Write Down Your Initial Development Goals) 2. ศึกษาลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Study the Traits of Great Leaders) 3. ประเมินบุคลิกภาพและลักษณะของคุณเอง (Assess Your Own Personality and Traits) 4. จดค่านิยมสูงสุดของคุณ (Write Down Your Top Values)	11. เชี่ยวชาญในศิลปะและวิทยาศาสตร์ของการมีอิทธิพล (Master the arts and science of influence) 12. รับรู้ว่าการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของทุกสิ่งที่คุณทำ (Recognize that communication is part of everything you do) 13. ร่วมมือกันเพื่อสร้างมูลค่า (Collaborate to create value) 14. สร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น (Create a stimulating ecosystem) 15. เรียนรู้จากคนรุ่นอื่น ๆ (Learn from other generations) 16. เรียนรู้จากวัฒนธรรมอื่น ๆ (Learn from other cultures) 17. เรียนรู้จากความล้มเหลวและข้อผิดพลาดสาธารณะ (Learn from public failures and mistakes) 18. ปลูกฝังความคิดของนักทดลอง (Cultivate an experimenter's mindset) 19. ทำลายขอบเขตทั้งหมด (Break boundaries, silos wherever they appear) 20. เรียกร้องในเรื่องดี (Demand optimism) 21. สร้างความกระตือรือร้น (Engender enthusiasm) 22. ปรับตัวได้เสมอ (Be Relentlessly adaptable)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
7. หาโอกาสเป็นอาสาสมัคร (Find volunteer opportunities) 8. มีเครือข่ายกับเหล่าผู้นำ (Network with leaders) 9. ร่วมมือกับผู้มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)	5. เปรียบเทียบการรู้ตนเองกับความคิดเห็นของผู้อื่น (Check Your Self-Perception Against Others' Opinions) 6. เตรียมคำแถลงวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Prepare a Personal Vision Statement) 7. เลือกทักษะที่จะพัฒนา (Choose Skills to Develop) 8. เขียนเป้าหมายเฉพาะพิเศษ (Write Ultra-Specific Goals) 9. สร้างแผนแบบเขียน (Create the Written Plan) Applied Leadership Development Program Website (2016) 1. กำหนดทิศทาง (Set Direction) 2. สร้างกลุ่มคนที่ได้รับการฝึกเพื่อจุดประสงค์เฉพาะอย่าง (Build a cadre of people) 3. สร้างกระบวนการสำคัญ (Create key processes)	23. ปกป้องสุขภาพร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณของคุณ (Safeguard your physical, mental, and spiritual health) 24. คิดเหมือนศิลปิน (Think like an artist) 25. มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Achieve integrity) Llopis (2015) 1. รักษามุมมองของผู้อพยพของคุณ : มองเห็นโอกาสในทุกสิ่ง (Keep your Immigrant Perspective : See Opportunity in Everything) 2. ใช้วิสัยทัศน์หมุนเวียนของคุณ : คาดการณ์สิ่งที่ไม่คาดคิด (Employ your Circular Vision : Anticipate the Unexpected) 3. ปลดปล่อยความมุ่งมั่นในการไล่ตามความสำเร็จของคุณ : มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ (Unleash your Passionate Pursuits : Strive for Excellence) 4. ดำเนินชีวิตด้วยจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ : นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ไม่ยาก (Live with an Entrepreneurial Spirit : Innovation Comes Second Nature) 5. ทำงานด้วยจุดประสงค์ที่เอื้อเพื่อ : แบ่งปันแรงกระตุ้นกับผู้อื่น (Work with a Generous Purpose : Share Momentum with Others) 6. ยอมรับคำสัญญาทางวัฒนธรรมของคุณ : นำไปสู่การละทิ้งมรดกสืบทอด (Embrace your Cultural Promise : Lead to Leave a Legacy)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
	<ol style="list-style-type: none"> 4. ดูแลโครงสร้าง (Steward structure) 5. ดูแลพฤติกรรม (Nurture behaviors) 6. การสนทนา (Conversation) 7. ให้การสนับสนุน (Provide support) 8. กำหนดขอบเขต (Set boundaries) 9. พื้นที่ที่จะนำเสนอ (Space to deliver) <p>Riggio (2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนา (Engage Your motivation to develop) 2. ประเมินจุดแข็งในปัจจุบันของคุณและความต้องการในการพัฒนา (Assess your current strengths and developmental needs) 3. รู้จักสมรรถนะหลักที่ผู้นำมักต้องการมากที่สุด (Know the core competencies leaders most often need) 4. พัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) 	<p>HR Daily Advisor Website (2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการนำทาง (Capacity to navigate) 2. ความสามารถในการเอาใจใส่ (Capacity to empathize) 3. ความสามารถในการแก้ไขตนเอง (Capacity to self-correct) 4. ความสามารถในการสร้างข้อเสนอที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็พึงพอใจ (Capacity to set up win-win) <p>Bruce (2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการนำทาง (The capacity to navigate) 2. ความสามารถในการเอาใจใส่ (The capacity to empathize) 3. ความสามารถในการแก้ไขตนเอง (The capacity to self-correct) 4. ความสามารถในการกำหนดข้อเสนอที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (The capacity to set up win-win propositions for stakeholders) <p>Bulls Eye Recruitment Inc Website (2019)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการนำไปสู่ความซับซ้อนและความคลุมเครือมากขึ้น (Ability to lead through more complexity and ambiguity) 2. ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยแรงจูงใจ (Ability to lead through influence)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
	5. พัฒนาทักษะทางอารมณ์ (Develop emotional skills) 6. พัฒนาลักษณะตัวตน (Develop character) 7. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ดี (Set good developmental goals) 8. รับคำติชม (Get feedback) 9. ให้รางวัลกับความก้าวหน้า (Reward progress) 10. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Make continuous improvement) Kangan Institute Website. (2017) 1. ซื่อสัตย์เสมอ (Always be honest) 2. มอบหมายและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Delegate and prioritise tasks) 3. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communicate constantly) 4. มีความมั่นใจในตัวเอง (Have confidence in yourself) 5. ให้คำมั่นสัญญากับตัวเอง (Commit yourself)	3. ความสามารถในการจัดการบนพื้นฐานระยะไกล (Ability to manage on a remote basis) 4. ความสามารถในการจัดการแรงงานด้วยการผสมผสานระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร (Ability to manage a workforce with a combination of humans and machines) 5. ความสามารถในการเป็นผู้นำได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น (Ability to lead more quickly) Jones (2016) 1. การสื่อสาร (Communication) 2. แรงจูงใจ (Motivation) 3. วิสัยทัศน์ (Vision) 4. การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5. แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ (Demonstrate empathy) 6. ความเชื่อมั่น (Confidence) 7. รู้จุดแข็งของตนเอง (Know your strengths) 8. ความยืนหยัด (Persistence) 9. ความซื่อสัตย์ (Integrity) 10. การเพิ่มคุณค่า (Adding value)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
	<p>6. นำไปสู่ความความคิดเชิงบวก (Lead with positivity)</p> <p>7. คิดอย่างสร้างสรรค์ (Think creatively)</p> <p>8. ทำตามสัญชาตญาณของคุณ (Follow your intuition)</p> <p>9. มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ (Aim to inspire)</p> <p>ปรับแต่งแนวทางของคุณ (Tailor your approach)</p>	<p>Gransberry (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแสดงตัวตน (Personal presence) 2. การตระหนักรู้ในตนเองในระดับสูง (High degrees of self-awareness) 3. ความสามารถในการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นนิสัยของพวกเขาสำหรับผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ (Ability to acknowledge their habitual behaviors for the positive and negative impact) 4. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ (Clear and compelling vision) 5. ค่านิยมหลักชัดเจนที่ชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของพวกเขา (Clear core values that guide their actions and decisions) 6. ทักษะการอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนการสนทนาและการทำงานร่วมกัน (Facilitative skills to support dialogue and collaboration) 7. ความสามารถในการมองเห็นและได้ยินผู้อื่น (Ability to see and hear others) 8. ความเข้าใจในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับระบบและวิธีที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Practical understanding of systems and how change happens)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
		<p>9. การฝึกฝนทางจิตที่สนับสนุนทั้งความสามารถในการหยั่งรู้และการสังเกตเห็นของพวกเขา (Spiritual practice that supports both their intuitive abilities and discernment)</p> <p>Drexler and Knopf (2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กล้าหาญ (Be Courageous) 2. เปิดใจกว้าง (Be open-minded) 3. ยึดมั่นในตัวเอง (Be self-Anchored) 4. ชื่นชมยินดี (Be Appreciative) 5. มุ่งเน้นการกระทำ (Be Action-Oriented) 6. มีสมาธิ (Be Focused) <p>Bersin (2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีสามัญสำนึก (Great leaders have common sense) 2. ผู้นำที่ดีคือผู้เรียน (Great leaders are learners) 3. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้นิยมความจริง แต่ยังมีโลกในแง่ดี (Great leaders are realists. But also, optimistic) 4. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องลงมือทำ (Great leaders are hands-on) 5. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีพลังงานสูง (Great leaders have high energy)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input) หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process) โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output) คุณลักษณะ ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน
		<p>Jones (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความเอาใจใส่ (Effective leaders are empathic) ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นคนมองโลกในแง่ดี (Effective leaders are optimistic) ผู้นำที่มีประสิทธิผลรู้จักให้อภัย (Effective leaders forgive) ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผู้ที่เห็นแก่ผู้อื่น (Effective leaders are altruistic) ผู้นำที่มีประสิทธิผลคือผู้ที่มีไหวพริบ (Effective leaders are eloquent) ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีความรอบคอบ (Effective leaders are discerning) ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นเจียมเนื้อเจียมตัว (Effective leaders are modest) <p>Masterson (2018)</p> <ol style="list-style-type: none"> การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ความหลงใหล (Passion) การคิดเชิงวิพากษ์และเชิงกลยุทธ์ (Critical and strategic thinking) ความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence) ความถูกต้อง (Authenticity) การคิดแง่บวก (Positivity) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยป้อนเข้า (Input)	ข้อเสนอแนะที่เป็นกระบวนการ (Process)	ข้อเสนอแนะที่เป็นผลลัพธ์ (Output)
หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม / ทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	โมเดลขั้นตอนทางเลือกที่หลากหลายเชิงทฤษฎีเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	<p>คุณลักษณะ</p> <p>ความเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. กล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different) 9. ปฏิบัติการเชิงรุกไม่ใช่รอตอบสนอง (Proactive, not reactive) 10. ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนและรวบรัด (Clear and succinct communications skills)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นการวิจัยที่อิงกับทฤษฎีสังคมเชิงวิพากษ์ (Critical Social Theory) และทฤษฎีหลังสมัยใหม่นิยม (Theories of Postmodernism) ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่จริงของมนุษย์ การตั้งศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เต็มที่ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตยในการกระทำและการส่งผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้ และเกิดความรู้ใหม่จากการปฏิบัติ เป็นการวิจัยแบบล่างขึ้นบน ที่ทั้งผู้วิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยกับผู้ร่วมวิจัยในลักษณะเป็นความร่วมมือ (Collaboration) ที่ต่างมีสถานะที่เท่าเทียมกัน (Equally) ในการร่วมกันวางแผน (Planning) ปฏิบัติ (Acting) สังเกต (Observing) และสะท้อนผล (Reflecting) ในลักษณะที่เป็นวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่มีการดำเนินการต่อเนื่องกันไม่มีสิ้นสุด (หมายเหตุ - เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลา งานวิจัยนี้กำหนดดำเนินการวิจัย 2 วงจร ๆ ละ 1 ภาคการศึกษา) หากเปรียบเทียบกับวิธีการวิจัยประเภทอื่น ผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถูกกระทำ (Passive) เป็นผู้กระทำ (Active) หรือผู้ร่วมกระทำ (Participant) หรือเปลี่ยนวิธีการวิจัยจากพวกเขา (On Them) เป็นการวิจัยโดยพวกเขาและเพื่อพวกเขา (By Them and for Them) กล่าวคือ ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนี้บทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก (Outside Expert) ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนี้การวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องมาจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำจากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนนั้น

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คำนึงถึงหลักการ 10 ประการ ดังนี้ 1) บริบทเฉพาะ 2) ทักษะที่หลากหลาย 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล 5) รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน 6) วิเคราะห์ วิพากษ์และประเมินตนเอง 7) ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง 8) เรียนรู้จากการกระทำ ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน เช่น การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบขององค์กร การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัย เป็นต้น 10) นำไปสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาที่ยั่งยืน คำนึงถึงจรรยาบรรณ 10 ประการ ดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อการรักษาความลับ 2) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน 3) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวังเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 4) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยมากที่สุด 5) มีการปรึกษาหารือร่วมกัน และข้อเสนอแนะได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย 6) การสังเกตหรือการตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 7) ผลการ

ดำเนินงานจะยังคงปรากฏให้เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะได้ 8) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทัศนคติของคนอื่นโดยขาดการเจรจาต่อรองก่อนการจัดพิมพ์เผยแพร่ 9) ผู้วิจัยต้องแสดงให้ทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรกรวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 10) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล นอกจากนั้นยังคำนึงถึงบทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นครู 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นผู้ฟังที่ดี 4) เป็นนักวางแผน 5) เป็นนักออกแบบ 6) เป็นนักวิเคราะห์ 7) เป็นนักสังเคราะห์ 8) เป็นนักสังเกตการณ์ 9) เป็นนักรายงานผล 10) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

จากหลักการและแนวคิดที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น ผวนกับผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในบทที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.1 พื้นที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เรื่องครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน (Teachers with Participation to Enhance Students' Leadership Skills) เป็น การวิจัยในระดับสถานศึกษา ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามคุณลักษณะ คือ โรงเรียนสารคุณวิทยา สังกัดสำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขต 7 โดยมีเหตุผลดังนี้ 1) ผู้วิจัยเป็นผู้จัดการของโรงเรียนแห่งนี้ มีความสะดวกและมีความเป็นไปได้ที่จะทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการวิจัยนี้จำเป็นต้องมีการพบปะเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันและทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งสองภาคเรียน ตามแนวคิดของการพัฒนาในงานที่ทำ (On the Job Development) 2) ผลการประเมินคุณภาพโรงเรียน เนื่องจากผลการประเมินตนเอง (SAR) ของโรงเรียนสารคุณวิทยา ปีการศึกษา 2563 มีผลการประเมินมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการอยู่ในระดับดีเลิศ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับดีมาก และการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาภาพรวมมีระดับคุณภาพดี และได้มีประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะควรพัฒนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในงานวิจัยนี้ คือ ควรจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น ให้ผู้เรียนรู้จักประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน เพื่อเสริมสร้างให้กับนักเรียนได้กล้าแสดงออก การทำงานร่วมกัน และฝึกฝนทักษะการสื่อสาร 3) ความสำคัญจำเป็นในเชิงวิชาการ จากทัศนคติเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญ ลักษณะหรือคุณลักษณะ และแนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาทัศนคติเชิงทฤษฎีหรือวิชาการเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นทัศนคติใหม่ ๆ และหลากหลายมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะเป็นประโยชน์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ทั้งที่คาดหวัง (Changes in Expected Results) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และ

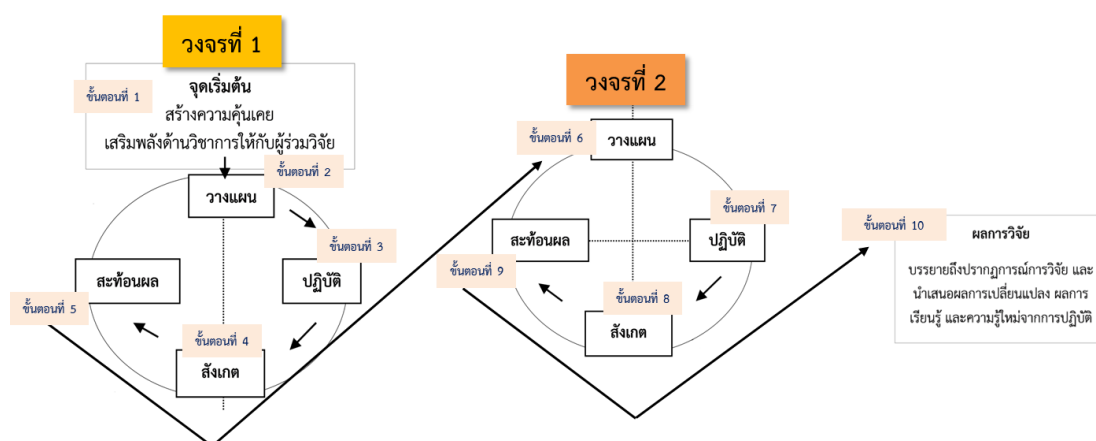
สถานศึกษา และเกิดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในบริบทเฉพาะจากพื้นที่ที่ทำการวิจัย

3.2 ผู้ร่วมวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนผู้วิจัยจึงได้กำหนดผู้ร่วมวิจัย (Research Participants) ด้วยความสมัครใจตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” และคำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล” เป็นครูและบุคลากร จำนวน 20 รูป/คน (ดูรายชื่อในภาคผนวก) และมีกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นนักเรียน จำนวน 50 รูป

3.3 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะเป็นการดำเนินงานของวงจรแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ที่ไม่มีสิ้นสุดของการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) แต่เนื่องจากในการวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาตามหลักสูตร ผู้วิจัยได้กำหนดวงจรในการวิจัยครั้งนี้มี 2 วงจร ๗ ๑ ละ 1 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 โดยมีแนวการดำเนินการในแต่ละวงจรและแต่ละขั้นตอนดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

วงจรที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ประกอบด้วย 3 กิจกรรมดังนี้

1) การชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจและเต็มใจตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้ง

ข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” และคำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วม ต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล” ทั้งนี้ รวมทั้งชี้แจงถึงลักษณะ หลักการ บทบาท จรรยาบรรณ และประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย เป็นเทคนิคที่จะใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เช่น เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมอง และการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เป็นต้น

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 1 มี 4 กิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1) การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยที่เคยทำมาก่อน หากต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นครูศตวรรษที่ 21 ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้ ผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควร 1) มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง” โดยให้นำเสนอผลการระดมสมองเป็นส่วนหนึ่งของรายงานการวิจัยด้วย

2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 โดยมีประเด็นทำนองเดียวกัน คือ “จากการศึกษาค้นคว้าทัศนะทางวิชาการหรือทางทฤษฎีของผู้วิจัย พบว่า การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการเป็นครูศตวรรษที่ 21 ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้ 1) มีข้อเสนอแนะที่เป็นลักษณะหรือคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากผลการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีข้อเสนอแนะที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่าง การวิจัย ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี หรือผู้ร่วมวิจัยกับผู้วิจัย) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมข้อ 1 กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมข้อ 2 ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วยก็เหมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ ” แล้วกำหนดเป็นแนวการพัฒนาใน 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทำอะไร (What) และกรณีที่ 2 ทำอย่างไร (How)

4) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 1 โดยผู้วิจัยยังคงมีบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งให้บรรลุผลในโครงการที่กำหนดไว้จากขั้นตอนที่ 2 ตามหลักการ “มุ่งการเปลี่ยนแปลง และมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” พยายามไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้ อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป คอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทีมงาน การแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การจัดระบบการติดตามผล เป็นต้น ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

1) การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา แบบประเมินนี้อาจมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) หรือแบบสัมภาษณ์ (Interview) หรือแบบสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation) หรือแบบประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด หรือแบบอื่นที่เหมาะสมกับความคาดหวัง เป็นความคาดหวังในเชิงคุณภาพ และ/หรือ เชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลทั้งก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ซึ่งการประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ของประเด็นที่เป็นความคาดหวัง ส่วนการประเมินผลหลังการปฏิบัติทั้งสองระยะมีจุดมุ่งหมายเพื่อดูความก้าวหน้าจากการพัฒนา โดยเปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลง (Degree of Change)

2) การประเมินเพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ก่อนการปฏิบัติ โดยใช้แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลเริ่มต้นในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) หลังการพัฒนา ไม่กำหนดเกณฑ์เพดานความสำเร็จ ตามแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องในลักษณะแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ไม่ใช่เหตุการณ์ที่คิดว่าสำเร็จแล้วสิ้นสุด ตามคำกล่าวที่ว่า Change is a Process, Not an Event แต่ก็เชื่อว่าเมื่อมีการ

พัฒนาการจะมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) จากเดิม และยิ่งมีการพัฒนาการยิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลง ตามคำกล่าวของ Winston Churchill ที่ว่า “To Improve is to Change, to be Perfect is to Change Often”

3) การลงมือปฏิบัติ (Taking Action) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติ ประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

4) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 1 เป็นการสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในขั้นตอนการปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การตรวจสอบและการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของการดำเนินงานตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผลการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)

2) ผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 1 เป็นนำเอาเทคนิคการถอดบทเรียน เพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ทั้งที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และไม่คาดหวัง เน้นการระดมสมอง พุดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผล เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไปในวงจรที่สอง

ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 1 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลด้วย

ในการถอดบทเรียนเพื่อการสะท้อนผลเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 1” เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ที่

นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับเคลื่อนให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับเคลื่อนให้ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับปรุงพลังขับเคลื่อนและเพิ่มพลังขับเคลื่อนใหม่

วงจรที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ

1) **การทบทวนผลการพัฒนา** มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนข้อมูลที่เป็นผลจากการสังเกตและการถอดบทเรียนในแต่ละขั้นตอนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนาตามผลการประเมินทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติตามแผนในวงจรที่ 1 เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาตามตัวชี้วัดในแบบประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมพัฒนาขึ้น รวมทั้งนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่บรรลุความคาดหวังและไม่คาดหวัง เพื่อการวางแผนดำเนินการในวงจรที่สองนี้ต่อไป

2) **การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)** มีวัตถุประสงค์เพื่อนำทางเลือกที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันประเมิน นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่

3) **การถอดบทเรียน** มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 2 เพื่อแก้ปัญหาอันใหม่ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ

1) **การกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน** มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันวางแผนปฏิบัติเพื่อให้แผนปฏิบัติการใหม่บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย

2) **การลงมือปฏิบัติ (Taking Action)** มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

3) **การถอดบทเรียน** มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ข้อบกพร่องหรือปัญหาอุปสรรค 3) ข้อสังเกต ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 คือ เป็นการสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วย การดำเนินงาน 2 กิจกรรม คือ

1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล วัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การตรวจสอบและการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของการดำเนินงานที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผลการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติ

2) ผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 คือนำเอาเทคนิคการถอดบทเรียนมาใช้ เพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ ทั้งที่บรรลุผลตามความคาดหวังและไม่คาดหวัง เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนและผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผล เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 คือ ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 2 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลด้วย

ในการถอดบทเรียนเพื่อการสะท้อนผลเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 2” ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเดิมและเพิ่มพลังขับใหม่

ขั้นตอนที่ 10 การสัมมนาเพื่อสรุปผลจากการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 เป็นการนำเอาผลการสังเกตผล การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ การบันทึก การประเมินผล และการถอดบทเรียนที่กำหนดในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลจากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 9

มาสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ คือ

1) **การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติ (Change from Practice)** ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change) และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change) กรณีการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังเป็นการแสดงผลการประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ทั้งก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change)

2) **การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice)** ประกอบด้วย การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และหน่วยงาน

3) **องค์ความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)** เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ไตที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ทั้งนี้องค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ดังกล่าว ถือเป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติ เฉพาะบริบทตามทัศนคติของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewicz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้”

การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 10 ผู้วิจัยขอสรุปให้เห็นถึงขั้นตอนกิจกรรม และระยะเวลาในการดำเนินงาน วงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงขั้นตอน กิจกรรม และเวลาดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนและกิจกรรม	ปีการศึกษา 2565-2566									
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
วงจรที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ประกอบด้วย (1) ชี้แจงแนวคิดและแนวปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต่อผู้ร่วมวิจัย (2) การเสวนาเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคการทำงาน (3) การถอดบทเรียน	↔									
ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน ประกอบด้วย (1) การตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (2) การนำเสนอเนื้อหาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย (3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสองสาย (4) การถอดบทเรียน		↔								
ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา (2) การประเมินโดยใช้แบบประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (3) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ (4) การถอดบทเรียน			↔							
ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต ประกอบด้วย (1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผลและประเมินผล (2) ผลการปฏิบัติตามแผน				↔						
ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติตามแผนที่บรรลุผลตามที่คาดหวัง (2) การปฏิบัติตามแผนที่ไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง					↔					
วงจรที่ 2 ขั้นตอนที่ 6 การวางแผนใหม่ ประกอบด้วย (1) การทบทวนผลการพัฒนา (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ (3) การถอดบทเรียน						↔				

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Mills (2007) ซึ่งจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) แบบสังเกต (Observation) 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) 3) แบบตรวจสอบหรือบันทึก (Examining /Record) เช่น บันทึกอนุทิน (Journal) แผนที่ (Maps) เครื่องมือบันทึกเสียงและบันทึกภาพ (Audiotapes and Videotapes) หลักฐานสิ่งของ (Artifacts) บันทึกภาคสนาม (Field Notes) และ 4) แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา

กรณีของแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากทัศนะของ Greenberg (2012), Dorari (2018), Gransberry (2018), Staff Writer of Human Resource Website (2020), Driscoll (n.d.), Strock (2020), Llopis (2015), HR Daily Advisor Website (2017), Bruce (2015), Bulls Eye Recruitment Inc Website (2019), Jones (2016), Gransberry (2018), Drexler and Knopf (2017), Bersin (2012), Jones (2018), และ Masterson (2018) และจากทัศนะต่อแบบประเมินผลการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากทัศนะของ Kciphilanthropy Website (2019), Pivotal Resources Website (2020), และ Clark (2015) มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเพื่อตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Polit & Beck, 2012) ตามทัศนะของ Chaichanawirote & Vantum (2017) ทำได้โดยการพิจารณาความสอดคล้องของข้อความถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและทฤษฎีของสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยที่ร่างไว้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่ต้องการวัด จำนวน 3-5 คน พิจารณาว่าข้อความถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่และให้คะแนนตามวิธีการคำนวณค่าความตรงซึ่งมีหลายวิธี เช่น ดัชนีความสอดคล้องของข้อความถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI: Content Validity Index) ดัชนีความตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI: Content Validity Index for Scale) และค่าเฉลี่ยของสัดส่วนความสอดคล้อง (ACP: Average Congruency Percentage) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อความถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ซึ่งจากการศึกษา พบว่า พัฒนาขึ้นโดย Rovinelli and Hambleton (1977) เป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับ 1 วัตถุประสงค์ แต่ในระยะต่อมา Turner and Carlson (2003) ได้พัฒนาแนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความถามและวัตถุประสงค์ที่ปรับแก้ (The adjusted Index of Item-Objective Congruence) ขึ้นเป็นการหาความสอดคล้องของข้อความถามกับชุดของวัตถุประสงค์ ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความถามกับวัตถุประสงค์ตามทัศนะของ Rovinelli and Hambleton เพราะข้อความถามในแบบประเมินที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มุ่งการบรรลุวัตถุประสงค์เดียว คือ คุณลักษณะที่คาดหวัง (Expected Attribute) ของบุคคลที่มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จำแนกย่อยเป็นข้อความถามตามวัตถุประสงค์ด้านมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ด้านการเป็นต้นแบบ (Modeling) ด้าน

ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ด้านทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) และ ด้านทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills)

2) ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และ/หรือ ด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 คน (ดูรายชื่อในภาคผนวก) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย + 1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ +1 แนใจว่าสอดคล้อง

0 ไม่แนใจว่าสอดคล้อง

-1 แนใจว่าไม่สอดคล้อง

โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ที่ระดับเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนา (Chaichanawirote & Vantum, 2017)

3) การทดลองใช้ (Try-out) แบบประเมินเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ไปทดลองใช้กับนักเรียนในโรงเรียนประภัสสรวิทยา วัดศรีนวล จังหวัดขอนแก่น เขต 7 จำนวน 30 ราย เพื่อนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ คือ เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 (UCLA: Statistical Consulting Group, 2016)

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต่างมีบทบาทหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากการปฏิบัติภาคสนามในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่ปฏิบัติการวิจัยที่กำหนด ในปีการศึกษา 2565 ในช่วงระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2565 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2566 แบ่งออกเป็น 2 ภาคเรียน ภาคเรียนละ 1 วงจร โดยแบ่งเวลาในการปฏิบัติงานเป็นตาราง กำหนดวันและเดือน เพื่อให้เห็นสภาพข้อเท็จจริงทั้งในส่วนที่เห็นชัดและแฝงเร้นจากขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 10 ขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายดังกล่าวในหัวข้อที่ 3.4

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากเครื่องมือที่เลือกใช้ในการวิจัย ที่ได้จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้ง 10 ขั้นตอน จะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ อมรา พงศาพิชญ์ (2526) มีดังนี้ (1) จัดทำข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น

หลักในการแบ่งปรากฏการณ์และหาความถี่ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (2) การกระทำ (Acts) คือ การใช้ชีวิตประจำวัน การกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลากรที่ใช้ในการวิจัย (3) กิจกรรม (Activities) คือ การกระทำ หรือพฤติกรรมที่เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและมีลักษณะต่อเนื่อง (4) ความหมาย (Meaning) คือคำอธิบายของบุคคลเกี่ยวกับการกระทำหรือกิจกรรมเพื่อทราบโลกทัศน์ ความเชื่อ ทัศนคติของชุมชน (5) ความสัมพันธ์ (Relationship) คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในชุมชนที่เกี่ยวข้อง จะได้ทราบความสัมพันธ์ ความขัดแย้ง ความเกี่ยวข้องกับบุคลากร (6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม (Participation) คือการปรับตัวบุคคล การให้ความร่วมมือ และยอมเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างกิจกรรมบริการ พร้อมจะเป็นพวกเดียวกัน จะทราบความขัดแย้งและความราบรื่นได้ชัดเจน (7) สภาพสังคม (Setting) คือภาพทุกแง่ทุกมุมที่สามารถบันทึกจากภาคสนามเกี่ยวกับกิจกรรมใน 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (8) จัดแบ่งข้อมูลจากการบันทึกภาคสนามของการวิจัยในส่วนที่เป็นข้อความแบบพรรณนาเหตุการณ์เกี่ยวกับกิจกรรมใน 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (9) การวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้เป็นสภาพปัจจุบันจากข้อความพรรณนาเหตุการณ์เกี่ยวกับกิจกรรมใน 10 ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยนำรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลของวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่วิเคราะห์แล้ว ไปให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบช่วยยืนยันตรวจสอบแก้ไขผลการวิเคราะห์ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงรายงานให้ถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น การตรวจสอบข้อมูลจะใช้บุคลากรหลายคนในเหตุการณ์ของกิจกรรม ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเชิงปริมาณ ผู้วิจัยก็ใช้ค่าสถิติพื้นฐานคือ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อให้เป็นข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กรณีที่เป็นค่าสถิติที่ใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานวิจัย **ใช้สถิติพรรณนา** (Descriptive Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งที่ต้องการศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง วิธีการทางสถิติที่อยู่ในประเภทนี้ เช่น การจัดกระทำกับข้อมูลโดยนำเสนอในรูปของตารางหรือรูปภาพ การแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น เปอร์เซ็นต์ไทล์ คะแนนมาตรฐาน การคำนวณหาค่าเฉลี่ยหรือการกระจายของข้อมูล เช่น มัชฌิมเลขคณิต มัชฌิม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิสัย เป็นต้น **ไม่ใช้สถิติอ้างอิง** (Inferential Statistics) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แล้วสามารถอ้างอิงไปยังกลุ่มอื่น ๆ ได้ โดยกลุ่มที่นำมาศึกษาจะต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ตัวแทนที่ดีของประชากรได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง และตัวแทนที่ดีของประชากรจะเรียกว่า "กลุ่มตัวอย่าง" ทั้งนี้เพราะการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยเฉพาะบริบทตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewicz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้”

3.7 การเขียนรายงานการวิจัย

เขียนและนำเสนอรายงานการวิจัยในรูปแบบอิงแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดงหลักฐานประกอบ ทั้งข้อมูล สถิติ ภาพถ่าย เอกสารหรืออื่น ๆ ถึงสิ่งที่ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันสังเกตผล และร่วมกันสะท้อนผลว่า ได้ผลเป็นอย่างไร ทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง เกิดประสบการณ์การเรียนรู้อะไรบ้างทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน และเกิด

ความรู้ใหม่อะไรขึ้นมาบ้างจากการปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะอะไรและอย่างไร สำหรับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น ที่ต้องการจะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่นั่น ๆ ดังนั้นการนำเสนอผลงานวิจัยมีลักษณะเป็นการพรรณนาหรือบรรยายเชิงวิพากษ์ (Critical Description) จากการปฏิบัติจริงทั้ง 2 วงจร 10 ขั้นตอน โดยในช่วงแรกของแต่ละขั้นตอน จะนำเสนอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเล่าเรื่อง (Story Telling) ตามความเป็นจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral Manner) การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติจริงประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์ความรู้จากการปฏิบัติจริง

บทที่ 4

ผลการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมในภาคสนามของงานวิจัย เรื่อง “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ซึ่งดำเนินการวิจัยในโรงเรียนสารคุณวิทยา ในภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ของปีการศึกษา 2565 ผู้วิจัยจะนำเสนอรายงานการวิจัยในรูปแบบอิงแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดงหลักฐานประกอบ ทั้งข้อมูล สถิติ ภาพถ่าย เอกสารหรืออื่น ๆ ถึงสิ่งที่ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันสังเกตผล และร่วมกันสะท้อนผลว่า ได้ผลเป็นอย่างไร ทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง เกิดประสบการณ์การเรียนรู้อะไรบ้าง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน และเกิดความรู้ใหม่อะไรขึ้นมาบ้างจากการปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะอะไรและอย่างไร สำหรับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น ที่ต้องการจะพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ๆ ดังนั้นการนำเสนอผลงานวิจัยมีลักษณะเป็นการพรรณนาหรือบรรยายเชิงวิพากษ์ (Critical Description) จากการปฏิบัติจริงทั้ง 2 วงจร 10 ขั้นตอน โดยในช่วงแรกของแต่ละขั้นตอนจะนำเสนอเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการเล่าเรื่อง (Story Telling) ตามความเป็นจริงและเป็นกลาง (Factual and Neutral Manner) การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติจริงประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติและองค์ความรู้จากการปฏิบัติจริง ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

4.1 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

1) การชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้การตัดสินใจเข้าร่วมวิจัยเป็นไปด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ตามจรรยาบรรณที่ว่า “ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นทราบถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรก รวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมวิจัยทราบ” และคำนึงถึงหลักการ “ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล” ทั้งนี้ รวมทั้งชี้แจงถึงลักษณะ หลักการ บทบาท จรรยาบรรณ และประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมให้ผู้ร่วมวิจัยได้รับรู้และเข้าใจเพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผลดำเนินการวิจัยดังนี้

ผู้วิจัยวางแผนขั้นเตรียมการในช่วงต้นเดือนมิถุนายน ในการลงพื้นที่ทำวิจัย พร้อมทั้งนัดหมายคณะครู ในวันจันทร์ที่ 20 มิถุนายน 2565 เกี่ยวกับการทำวิจัย และการจัดการประชุมเพื่อชี้แจงเค้าโครงการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจัดทำเอกสารสรุป เกี่ยวกับเค้าโครงการวิจัย กระบวนการวิจัย ตลอดจนข้อเสนอแนะ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ผู้เรียน และสถานศึกษา เพื่อใช้ในการประชุมชี้แจงตามวันและเวลาดังกล่าว แสดงให้เห็นได้จากภาพ 4.1



ภาพที่ 4.1 การเตรียมเอกสารเกี่ยวกับการทำวิจัย และการจัดการประชุมเพื่อชี้แจงเค้าโครงการวิจัย

เมื่อถึงกำหนดการจัดกิจกรรม ในวันจันทร์ที่ 20 มิถุนายน 2565 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา ทางทีมผู้บริหารและคณะครู ได้เข้าร่วมกิจกรรมการชี้แจงเค้าโครงการวิจัยอย่างพร้อมเพรียง ผู้วิจัยได้แจกเอกสารการชี้แจงเค้าโครงการวิจัย ให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานกล่าวเปิดการจัดกิจกรรมในครั้งนี้

“อาตมาในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียน รู้สึกดีใจและมองเห็นว่าเป็นโอกาสดีที่ทางโรงเรียนสารคุณวิทยา จะได้พัฒนาระดับคุณภาพการศึกษา โดยได้มีหลวงพ่อยุทธศักดิ์ในฐานะผู้จัดการและผู้วิจัย เป็นผู้ขับเคลื่อนพัฒนาวิจัยเรื่อง “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง หากสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนได้นั้น จะช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาตมาเองก็พร้อมสนับสนุนเต็มที่ขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่าน”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคุณวิทยา)

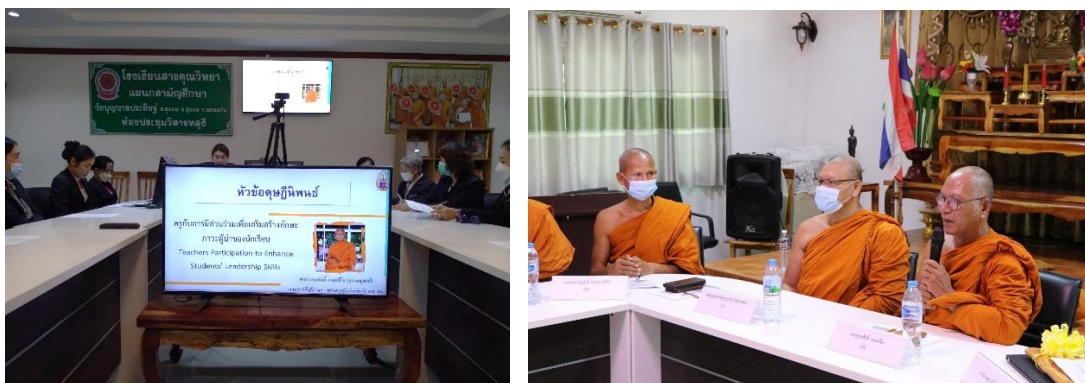
ผู้วิจัยเริ่มกิจกรรมโดยกล่าวถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการทำวิจัยในครั้งนี้ ส่งผลต่อคณะครู นักเรียน และสถานศึกษาอย่างไร

“สำหรับงานวิจัยหัวข้อ “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ความสำคัญของการร่วมกันพัฒนาเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน คือ ภาวะผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตแทบจะทุกด้านไม่ว่าเรื่องครอบครัว การงาน การเรียน รวมไปถึงการอยู่ร่วมในสังคม เพื่อต้องการให้ผู้เรียนมีภูมิคุ้มกันตนเองที่จะดำรงชีวิตให้อยู่ในโลกที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ภาวะผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตแทบจะทุกด้านไม่ว่าเรื่องครอบครัว การงาน การเรียน รวมไปถึงการอยู่ร่วมในสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเพื่อให้พวกเขาทำสิ่งที่พวกเขาไม่มีทักษะหรือแรงจูงใจที่จะทำ ในการขับเคลื่อนผู้คนให้ทำอะไรบางอย่างให้สำเร็จและมีชีวิตที่สมบูรณ์ ซึ่งในการขับเคลื่อนพัฒนา

ผู้เรียนให้มีทักษะสำคัญนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวังในทางบวก รวมทั้งก่อให้เกิดการเรียนรู้ และองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่สำคัญ เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน มั่นคงต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสารคณวิทยา และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสามารถริเริ่มพัฒนาแนวทางพัฒนาใหม่ ๆ ของโรงเรียนเราต่อไปได้”

(ผู้วิจัย)

จากนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอชี้แจงเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 10 ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา 2565 พร้อมทั้งอธิบายจรรยาบรรณ 10 ประการ บทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ และรายละเอียดเค้าโครงการวิจัย สาระสำคัญเกี่ยวกับการวิจัย โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงในการนำเสนอ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามกระบวนการในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้ การชี้แจงเกี่ยวกับเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้ และเข้าใจ แสดงให้เห็นได้จากภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 การชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้ และเข้าใจ

จากการสังเกต ผู้วิจัยเห็นว่าผู้ร่วมประชุมให้ความสนใจ และพร้อมที่จะร่วมมือกันในการพัฒนาไปด้วยกัน ทางผู้วิจัยจึงเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น โดยผู้ร่วมประชุมเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วม ดังความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุมต่อไปนี้ แสดงดังภาพที่ 4.3

“งานวิจัยนี้น่าสนใจอย่างมาก เนื่องจากที่ผ่านมาในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนพระปริยัติธรรมยังไม่ค่อยได้มีการส่งเสริมด้านทักษะภาวะผู้นำ และโรงเรียนสารคณวิทยาก็มีแนวทางพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงสอดคล้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียนเรา แล้วยังส่งผลให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพอีกด้วย อาตมายินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัยในครั้งนี้”

(ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 6)

“จากประสบการณ์การสอนที่ผ่านมา ผู้เรียนของเรานั้นยังขาดความกล้าแสดงออก และการที่จะเสนอตัวเป็นตัวแทนหรือผู้นำ ถือเป็นโอกาสดีมากที่สุดที่เราจะได้ช่วยกันทำทฤษฎีความรู้ต่าง ๆ พร้อมกับอาศัยความร่วมมือของพวกเขา ผลักดันพัฒนาให้นักเรียนของเรามีทักษะภาวะผู้นำ อาตมาก็มีความยินดีที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงานวิจัยนี้ เจริญพร”

(ผู้เข้าร่วมประชุมคนที่ 8)



ภาพที่ 4.3 ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีส่วนร่วม

เมื่อผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจ ในการเข้าเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เป็นไปด้วยความสมัครใจ ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมลงชื่อตามความสมัครใจ เพื่อเข้าเป็นผู้ร่วมวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ ผลปรากฏว่าผู้ร่วมประชุมได้ผู้ลงชื่อทุกคน จำนวน 20 รูป/คน ได้แก่ 1) พระครูประดิษฐ์บุญธรรม 2) พระมหาปฐมภูมิ ปญญาปทีโป, ดร. 3) พระมหาสมคิด วัชรญาณโณ, ดร. 4) พระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร. 5) พระสมลักษณ์ กิตติญาโณ 6) พระมหาบัณฑิต ปญญาวุฑฒ 7) นางหนึ่งฤทัย แก้วกิ่ง 8) นายสัญญา โสภิน 9) นางเพชร ธรรมมูลตรี 10) นางสาวอรุณลักษณ์ วรินทร์พันธุ์ 11) นางศิริลักษณ์ โชติกาญจนา 12) นายกิตติ สมอุมจารย์ 13) นายอนันท์ ทนนาดี 14) นางสาวสุภาวิณี โสภิน 15) นางสาวจันทร์ฉาย ลำสมบัติ 16) นางสาวสุภาวดี สอนกลาง

17) นางสาวศิริกัลยา มานาดี 18) นางสาวพิพิม วรวงษ์ 19) นางสาวชนัญญา เกตุแก้ว และ 20) นาย จำเนียร เพ็องฟู

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นัดหมายผู้ร่วมวิจัย เพื่อเข้าร่วมการเสวนาเกี่ยวกับเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย ในวันพฤหัสบดีที่ 23 มิถุนายน 2565 เวลา 9.00-15.30 น. ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา โดยจัดกิจกรรมภายใต้ “โครงการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2565” ซึ่งผู้วิจัยได้มอบเอกสารสรุปองค์ความรู้เทคนิคต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมวิจัยได้ศึกษาล่วงหน้า เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในวันเสวนาดังกล่าว และได้กล่าวขอบคุณผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน

2) การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย เป็นเทคนิคที่จะใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เช่น เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมอง และการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย เป็นต้น โดยมีผลดำเนินการวิจัยดังนี้

ทางผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมภายใต้ “โครงการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2565” ในวันพฤหัสบดีที่ 23 มิถุนายน 2565 เวลา 9.00-15.30 น. ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา โดยกำหนดการช่วงเช้าได้เชิญพระครูสุธีจรรย์วัฒน์, ผศ.ดร. ร่องอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน มาเป็นวิทยากรพิเศษ บรรยายในหัวข้อ “แนวโน้มการศึกษาในอนาคต และแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ภาพกิจกรรมบรรยายในหัวข้อ “แนวโน้มการศึกษาในอนาคต และแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” โดยพระครูสุธีจรรย์วัฒน์, ผศ.ดร.

กิจกรรมช่วงบ่าย เป็นการเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอเทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการ การนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ให้กับผู้ร่วมวิจัย โดยการเสวนาเริ่มจากผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ และหัวข้อการเสวนา มีดังนี้ 1) เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการ 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ 3) เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล 4) เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และ 5) เทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยแสดงความคิดเห็นสามารถแสดงได้อย่างอิสระ

กว้างขวาง สามารถใช้เวลาตามที่ผู้ร่วมวิจัยต้องการ โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างช่วงการเสวนา ซึ่งรายละเอียดได้สรุปสาระสำคัญไว้ในเอกสารประกอบการเสวนา แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 การเสวนาร่วมกันของผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในเทคนิคที่จะใช้ในการวิจัย

เมื่อผู้ร่วมวิจัยรับทราบหัวข้อและวัตถุประสงค์ของการเสวนาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปราย โดยผู้ร่วมวิจัยท่านใดต้องการแสดงความคิดเห็น ให้ยกมือเพื่อแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องเรียงลำดับ ส่วนในกรณีที่ผู้ร่วมวิจัยไม่แสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยใช้วิธีการให้ลงคะแนนเสียงเพื่อเลือกเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในแต่ละประเด็น และช่วยกันหาข้อสรุปในประเด็นนั้น

ประเด็นที่ผู้ร่วมวิจัยให้ความสนใจ มีการแสดงความคิดเห็น และอภิปราย ได้แก่ เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการ เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย มีดังนี้

“ผมเห็นด้วยว่าการที่จะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้กับนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ คุณครูทุกคนจะต้องร่วมมือกันจัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมของพวกเราทุกคนครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 12)

“ผมสนใจในเทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน ว่าการที่ทุกคนช่วยกันแสดงความคิดเห็น เพื่อเลือกกิจกรรมที่จะนำไปพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน หลังจากสมาชิกทุกคนในกลุ่มก็ช่วยกันคิดหาคำตอบหรือว่าทางเลือกสำหรับปัญหาที่กำหนดให้มากที่สุด โดยปัญหาของแต่ละกลุ่มอาจจะเป็นปัญหาเดียวกันหรือว่าต่างกันได้ เสร็จแล้วก็คือคัดเลือกเฉพาะทางเลือกที่น่าจะเป็นไปได้หรือว่าทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด จากนั้นแต่ละกลุ่มก็นำเสนอผลงานของตน และสุดท้ายก็อภิปรายสรุปผลครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 4)

ประเด็นสุดท้ายในการเสวนาในครั้งนี้ก็คือ เทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

ความว่า

“ดิฉันขอเสริมในส่วนของการบันทึกข้อมูล การบันทึกนั้นต้องตรงกับข้อเท็จจริงที่สังเกตได้ และต้องมีอุปกรณ์ เช่น กล้องถ่ายรูป ในการประกอบการเก็บข้อมูล และผู้สังเกตต้องบันทึกสิ่งที่ได้พบเห็น โดยไม่ใส่ความเห็นส่วนตัวเข้าไป”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 7)

“ขอขอบคุณทุกความเห็นในวันนี้ อาตมาอยากให้ทุกท่านรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโครงการวิจัยนี้ร่วมกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพนักเรียนเราให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ทางผู้วิจัย สามารถแนะนำได้เสมอ เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

จากประเด็นการเสวนาในครั้งนี้ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันว่า การวางแผนเชิงปฏิบัติการ และการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล คือ การมีส่วนร่วมและยอมรับจากทุกคน รู้เป้าหมายที่ต้องการจะไปถึงโดยมีการวัดผลที่ชัดเจน เมื่อนำแผนไปปฏิบัติ แล้วนำผลจากการสังเกตมาสะท้อนผลเป็นวงจรไปเรื่อย ๆ โดยผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยร่วมมือกันในทุก ๆ กระบวนการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

ในประเด็นเทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน ผู้ร่วมเสวนาสรุปร่วมกันได้ว่า เทคนิคการระดมสมอง มีหลักการสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 2) ดำเนินการระดมความคิดเห็นให้ได้ปริมาณมากที่สุด และ 3) ไม่มีการตั้งกรอบ หรือประเมินถูกผิดขณะระดมความคิดเห็น ส่วนการถอดบทเรียนมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนมีความผ่อนคลายเป็นกันเอง ซึ่งอาจใช้เพลงหรือเกมในการละลายพฤติกรรม รวมทั้งผู้อำนวยการกระบวนการควรชี้แจงถึงความเสมอภาคและสิทธิในการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมการถอดบทเรียน 2) การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยกติกาควรครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ คือ เป้าหมายการถอดบทเรียน และวัตถุประสงค์ 3) การจัดกิจกรรมอุ่นเครื่อง ผู้อำนวยการกระบวนการชี้แจงให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สามารถทบทวนความทรงจำจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผ่านมา และ 4) การเข้าสู่ประเด็นสำคัญของการถอดบทเรียนเป็นขั้นตอนสำคัญในการสกัดความรู้จากผู้ร่วมถอดบทเรียน ทั้งนี้ผู้จัดบันทึกต้องจดรายละเอียดของข้อมูลทุกขั้นตอน บันทึกเสียง พร้อมทั้งสังเกตบรรยากาศในระหว่างการถอดบทเรียนและจดบันทึกไว้ประกอบการจัดทำรายงานการถอดบทเรียน โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยต้องมีเวลาตรงกัน และร่วมกันดำเนินการให้เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด

ส่วนในประเด็นเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย สรุปรได้ว่า การใช้เครื่องมือในการทำวิจัยทั้ง 4 กลุ่ม โดยการวางแผนจัดลำดับการใช้เครื่องมือตามขั้นตอนของการวิจัย ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ การเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล และในส่วนของการสังเกตและการ

บันทึกข้อมูล การบันทึกนั้นต้องตรงกับข้อเท็จจริงที่สังเกตได้ และผู้สังเกต ต้องไม่มีอคติหรือความลำเอียง คือ ต้องบันทึกสิ่งที่ได้พบเห็นไม่ต้องใส่ความเห็นส่วนตัวเข้าไปในการสังเกตและบันทึกข้อมูล

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงาน

3.1.1 กิจกรรมการชี้แจงเค้าโครงการวิจัยต่อผู้ร่วมวิจัยให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ร่วมวิจัยในโครงการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผลการดำเนินการภายหลังการชี้แจงแล้วมีคณะครูสมัครใจเข้าร่วม จำนวน 20 รูป/คน เป็นไปตามที่คาดหวังที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

3.2.1 กิจกรรมการเสวนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อทำความเข้าใจในการวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการวางแผนเชิงปฏิบัติการและการนำแผนสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการสังเกตและการบันทึกข้อมูล เทคนิคการระดมสมองและการถอดบทเรียน และเทคนิคการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารมอบให้ผู้ร่วมวิจัยก่อนเข้าร่วมการเสวนา ส่งผลให้มีการร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นอย่างดี ผู้ร่วมวิจัยทุกท่านพร้อมที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการวิจัยต่อไป

3.2 ปัญหาอุปสรรค

3.2.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนสาธิตคุณวิทยา ครูส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม แต่มีครูบางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยมีไม่มีความกล้าที่จะสอบถามในส่วนที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

3.3 ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

3.3.1 จัดทำเอกสารเพิ่มเติมในเนื้อหาเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยที่มีตัวอย่างประกอบเพื่อความรวดเร็วในการสร้างความเข้าใจ พร้อมจัดเสวนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม จะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยได้มากขึ้น

3.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

เกิดการเรียนรู้ทักษะการวางแผน ผู้วิจัยได้เรียนรู้การจัดการจัดสรรเวลาให้สามารถปฏิบัติงานของตนเอง และบทบาทผู้วิจัยให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้การทำงานของผู้บริหารและผู้วิจัยเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้เรียนรู้ทักษะการคิดวิเคราะห์จากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัย และความคิดรวบยอด เพื่อสรุปประเด็นในการจัดเสวนาแต่ละครั้ง

3.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

เกิดการเรียนรู้จากการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมวิจัย ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนสาธิตคุณวิทยา มีดังนี้

การเรียนรู้จากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคณะครู ร่วมกันส่งเสริมในการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในโรงเรียน เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อม พัฒนาอยู่ตลอดเวลาช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบ ต่างคนต่างทำ ได้แสดงความคิดเห็น และลงมือร่วมกันตลอดกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 1

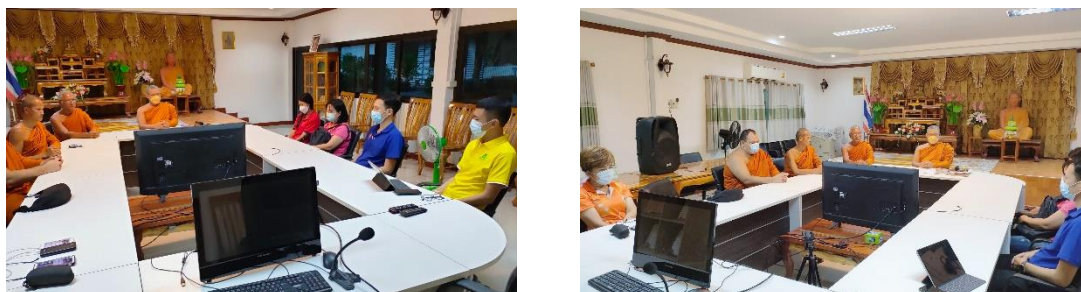
ในขั้นตอนการวางแผน มีการดำเนินกิจกรรมจำนวน 4 กิจกรรม คือ 1) การระดมสมอง เพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย 2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย 3) การบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ 4) สรุปผลการสังเกตและการถอดบทเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปผลการทำกิจกรรมร่วมกันของขั้นตอนที่ 2 โดยทั้ง 4 กิจกรรม มีการดำเนินการเดือนกรกฎาคม 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาบรรยายเพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับเหตุการณ์และรายละเอียดรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้ดังต่อไปนี้

1. การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ให้ผู้ร่วมวิจัย ร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า “จากความรู้และประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยที่เคยทำมาก่อน หากต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนสารคุณวิทยา ผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควร 1) มีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ผู้ร่วมวิจัยถือเป็นสายธารประสบการณ์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ไม่ได้เป็นแก้วที่ว่างเปล่า แต่มีศักยภาพมีภูมิความรู้ในตนเอง”

ในการดำเนินการกิจกรรมที่ 1-2 ทางผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้บริหารในการจัดกิจกรรมช่วงเช้า เวลา 9.00-11.00 น. ในวันพุธที่ 13 กรกฎาคม 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ ขอความร่วมมือครูผู้ร่วมวิจัยในการดำเนินการดังกล่าว ทุกท่านได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยเข้าร่วมกิจกรรมทุกคน ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาบรรยายเพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับเหตุการณ์และรายละเอียดรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้ดังต่อไปนี้

1) การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย เริ่มกิจกรรมโดยลักษณะของการจัดกิจกรรมระดมสมองในวันนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ปรึกษาหารือกันและได้แนวทางร่วมกันคือ ช่วยกันระดมสมอง แשרประสบการณ์ ร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดคุณลักษณะที่คาดหวังที่อยากให้เกิดขึ้นกับนักเรียน และมีหลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรมใดที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา และสุดท้ายผู้ร่วมวิจัยจะมีขั้นตอนในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน อย่างไร โดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์พื้นฐานที่มีและเคยทำกันมาเพื่อหาคำตอบว่า หากต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควรระบุลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาอะไรบ้าง ระบุหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อการพัฒนาอะไรบ้าง และสุดท้ายคือระบุขั้นตอนเพื่อการพัฒนาว่าอะไรบ้าง” ผู้ร่วมวิจัยแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ และนำเสนอได้อย่างเต็มที่ ผู้

ร่วมวิจัยร่วมกันระดมสมองโดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์พื้นฐานที่มี และเคยทำกันมา แสดงดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 การระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

จากการระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย สามารถสรุปแยกเป็น 3 กรณี ซึ่งเป็นข้อสรุปร่วมกัน จากการระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.1 ทักษะของผู้ร่วมวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจากการพัฒนา

- 1) นักเรียนสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ
- 2) นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม
- 3) นักเรียนชอบการทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว
- 4) นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี
- 5) นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้
- 6) นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ
- 7) นักเรียนมีความกล้าแสดงออก
- 8) นักเรียนสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น

1.2 ทักษะของผู้ร่วมวิจัยเกี่ยวกับหลักการ / แนวคิด / วิธีการ / เทคนิค / กลยุทธ์ / กิจกรรมเพื่อการพัฒนา

- 1) ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน
- 2) เทคนิคการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไวพริบ
- 3) เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ
- 4) ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 5) ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน
- 6) จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า
- 7) จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ
- 8) จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย

1.3 ทศนะของผู้ร่วมวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจร่วมกัน ร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้ง ที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ โดยการนำทางเลือกที่แต่ละบุคคลเลือก สู่การปฏิบัติในรายวิชาที่ทำการเรียนการสอน หรือในภาระงานที่ทำ

2) **การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย** เป็นแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวม และเรียบเรียงเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในบทที่ 2 เป็นเนื้อหาที่ให้คำตอบในเชิงทฤษฎีต่อคำถามในทำนองเดียวกันว่า “จากการศึกษาค้นคว้าที่ศนะทางวิชาการหรือทางทฤษฎีของผู้วิจัย พบว่า หากต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้เกิดขึ้นกับ นักเรียนโรงเรียนสารคามวิทยานั้น 1) มีข้อเสนอแนะที่เป็นลักษณะหรือคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีข้อเสนอแนะที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง” ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่าผู้วิจัยถือเป็นสายธารวิชาการที่มีความรู้และความไวเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะพัฒนา และมุ่งสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัยว่า ทฤษฎีกับการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้ ไม่ได้เป็นเส้นขนานที่ไม่มีวันบรรจบกัน ให้เกิดความตระหนักว่าทฤษฎีจะช่วยย่นระยะทางการลองถูกลองผิดให้สั้นลงได้ และสร้างแนวคิดให้ผู้ร่วมวิจัยได้เข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกันระหว่างทฤษฎี ทฤษฎี และการปฏิบัติ หรือนักวิจัย นักทฤษฎี และนักปฏิบัติ ว่าหากทำให้เกิดขึ้นได้ ก็จะทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น มีผลการดำเนินงานดังนี้

ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการต่อจากกิจกรรมการระดมสมองเพื่อการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย โดยเริ่มจากชี้แจงจุดมุ่งหมายของการทำกิจกรรมในวันนี้ให้ผู้ร่วมวิจัยได้ทราบ ความว่า

“จากการศึกษาค้นคว้าที่ศนะทางวิชาการหรือทางทฤษฎีของผู้วิจัย พบว่า หากต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้เกิดขึ้นกับ นักเรียนนั้น ประกอบด้วย 1) มีข้อเสนอแนะที่เป็นลักษณะหรือคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากผลการพัฒนาอะไรบ้าง 2) มีข้อเสนอแนะที่เป็นหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอะไรบ้าง และ 3) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาดังนี้”

(ผู้วิจัย)

ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน นั้น ในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญของแนวคิดเชิงทฤษฎีในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากที่ศนะของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ และนำมาเสนอให้ผู้ร่วมวิจัยได้ทราบและทำความเข้าใจ ในประเด็นเกี่ยวกับ 1) นิยาม 2) ความสำคัญ 3) ลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น 4) หลักการ / แนวคิด / วิธีการ / เทคนิค / กิจกรรม 5) ขั้นตอนการพัฒนา และ 6) แบบการประเมินการบรรลุผลที่คาดหวัง โดยเน้นในส่วนของแนว

ทางการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / วิธีการ / เทคนิค / กิจกรรม เนื่องจากเป็นข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นทางเลือกที่หลากหลายในการปฏิบัติ ซึ่งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

Julka (2018)

1. เป็นแรงบันดาลใจ (Be an inspiration)
2. เรียนรู้เรื่อย ๆ (Keep learning)
3. ติดต่อสื่อสาร (Communicate, communicate, communicate)
4. ต้องเห็นภาพที่ใหญ่กว่าเสมอ (Always see the bigger picture)
5. ให้การกระทำของคุณพูดแทนคุณ (Let your actions speak for you)

Marone (2017)

1. ฝึกระเบียบวินัย (Practice discipline)
2. ทำโครงการเพิ่มเติม (Take on more projects)
3. เรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)
4. พัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)
5. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspire others)
6. หมั่นเรียนรู้ (Keep learning)
7. เพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมของคุณ (Empower your teammates)
8. แก้ไขความขัดแย้ง (Resolve conflicts)
9. เป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)

Magné (2019)

1. พัฒนาคความตระหนักรู้ตามบริบทและความเป็นผู้นำของระบบ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)
2. รวมความชัดเจนจากการบริหารจากบนลงล่างเข้ากับความคิดริเริ่มบริหารจากล่างขึ้นบน (Combine top-down clarity with bottom-up initiatives)
3. สร้างพื้นที่สำหรับการเรียนรู้และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)

Hollon (2011)

1. องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาผู้นำ (Organizations must prioritize investments in leadership development)
 2. องค์กรต้องสร้างและดำเนินการทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำ (Organizations must create and implement both a leadership strategy and leadership development strategy)
 3. ความสามารถในการเป็นผู้นำต้องได้รับการต่ออายุ (Leadership competencies must be renewed)
 4. ความเป็นผู้นำต้องเป็นแบบโลกาภิวัตน์ (Leadership must be globalized)
- ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำ (Being technologically savvy is key to leadership effectiveness)

5. ผู้นำทั้งหมดคือกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development now targets all leader audiences)

6. วิธีการแก้ปัญหาการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว (Leadership development solutions need to evolve as a process, not a one-time event)

Tonyrobbins Website (n.d.)

1. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)
2. เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมสำหรับผู้อื่น (Model Great Leadership for Others)
3. เข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ (Understand Your Strengths and Use Them)
4. ตั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและลงมือปฏิบัติ (Set Concrete Goals and Execute Them)

5. มีที่สำหรับความผิดพลาดและก้าวเดินต่อไป (Admit When You Fail and Move On)

6. สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น (Inspire Others)

7. ค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)

Pham (2021)

1. ทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)
2. บันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)
3. ค้นหาความกระตือรือร้นของคุณ (Find Your Passion)
4. สร้างทักษะการสื่อสารของคุณให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)
5. เป็นผู้นำแม้อยู่ภายนอกองค์กร (Become a Leader Outside of Work)
6. เรียนรู้การสร้างทีมที่แข็งแกร่ง (Learn How to Build Solid Teams)
7. เข้าร่วมหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำแบบออนไลน์ (Take an Online Leadership Building Course)

Clarizen Website (2020)

1. การสื่อสารคือราชา (Communication is king)
2. สร้างจิตวิญญาณของทีม (Build up team spirit)
3. สร้างวิสัยทัศน์และการมีส่วนร่วม (Create a vision and engage)
4. สร้างความน่าเชื่อถือของตนเอง (Cultivate Your Credibility)
5. อุปสรรค (Negotiate)

Indeed Website (2020)

1. เลือกรูปแบบความเป็นผู้นำ (Select a leadership style)
2. เริ่มทำรายการหนังสือที่ควรอ่าน (Start a reading list)
3. เข้าร่วมรายการฝึกฝนต่าง ๆ (Join a training program)
4. ทำงานโดยใช้ทักษะความสามารถของตนเอง (Work on your soft skills)
5. ตั้งเป้าหมายและเดินหน้าไป (Set goals and track progress)

- 6. สร้างหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น (Ask for more responsibilities)
- 7. หาโอกาสเป็นอาสาสมัคร (Find volunteer opportunities)
- 8. มีเครือข่ายกับเหล่าผู้นำ (Network with leaders)
- 9. ร่วมมือกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)

สำหรับการดำเนินกิจกรรมการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 แสดงเอกสารการนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย

เพื่อการทำกิจกรรมที่ต่อเนื่องในกิจกรรมที่ 3-4 ทางผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้บริหารในการจัดกิจกรรมช่วงเช้า เวลา 9.00-11.00 น. ในวันพฤหัสบดีที่ 14 กรกฎาคม 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา โดยทุกท่านได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ (ภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี หรือ นักปฏิบัติและนักทฤษฎี) เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่างแนวการพัฒนาที่ผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดจากการระดมสมองในกิจกรรมแรก กับแนวการพัฒนาที่ผู้วิจัยนำเสนอจากแนวคิดเชิงทฤษฎีในกิจกรรมที่สอง ตามหลักการที่ว่า “การปฏิบัติหากไม่มีทฤษฎีมาเสริมด้วย ก็เสมือนคนตาบอด ไปไหนได้ไม่ไกล จะวนเวียนอยู่แต่วิธีการเดิม ๆ ...” แล้วกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยชี้แจงและทำความเข้าใจถึงการจัดกิจกรรมนี้ต่อผู้ร่วมวิจัย หลังจากที่ได้ระดมสมองระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยแล้ว ก็ได้ข้อตกลงร่วมกันว่าจะทำอะไร อย่างไร โดยผู้วิจัยได้แสดง “แนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายจากผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน”

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดข้อตกลงร่วมกันเพื่อเป็นแนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings)

จากการศึกษาหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากทัศนะของ Julka (2018), Marone (2017), Magné (2019), Hollon

(2011), Tonyrobbins Website (n.d.), Pham (2021), Clarizen Website (2020), Indeed Website (2020) Schiavone (2018), Gavin (2019), Sharma (2020), Mimeo Blog (2016), Lolavar (2013), McDonald (n.d.), Eades (2017), CMOE Team Website (2020), Applied Leadership Development Program Website (2016), Riggio (2015) และ Kangan Institute Website (2017) ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการกันระหว่างทักษะทางวิชาการกับทักษะของผู้ร่วมวิจัย โดยนำเอาข้อเสนอแนะที่มีความหมายเดียวกันหรือใกล้เคียงกันนำมาจัดเป็นข้อเสนอแนะเดียวกันเพียง 1 แห่ง ส่วนที่มีความหมายแตกต่างกันได้คัดสรรข้อเสนอแนะที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้มา กำหนดเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นอิสระแยกกันไป ได้ข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่เสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (The Offerings based on the Experiences of the Participants) ดังนี้

1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน
6. เทคนิคการมีปฏิสัมพันธ์ไหวพริบ
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)
21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)

23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)

48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)
 49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)
 50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)
 51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)
 52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้นำมีประสบการณ์ (Partner with a mentor)
 53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)
 54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)
 55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)
 56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)
- สำหรับการดำเนินกิจกรรมการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 แสดงการระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ

2) หลักการทำงานในการวิจัยเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน

จากข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดในขั้นตอนของการบูรณาการธารสายวิชาการของผู้วิจัยกับธารสายประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎี (Academic or theoretical Alternative Offerings) ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย เสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย (The Offerings based on the Experiences of the Participants) เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้

เลือกนำเอาทางเลือกที่แต่ละคนเห็นว่าเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับบริบทของเนื้อหาวิชาที่สอน กับตัวนักเรียน กับระยะเวลา กับสถานที่ หรือกับระดับชั้นเรียน อย่างทบทวนไปมาในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายเหล่านี้ เพื่อเพิ่มโอกาสเลือกทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ และอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติ (Acting) ทั้งนี้ เพื่อให้การนำข้อเสนอทางเลือกเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดหลักการทำงานร่วมกันดังนี้

2.1 กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles)

ในการทำงานร่วมกันต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างบุคคล และช่วยให้ทีมสามารถเชื่อมต่อและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่เกิดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้แต่ละคนเป็นแหล่งของเรียนรู้ การเติบโตในการทำงานร่วมกัน

2.2 ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใสและยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner)

เพื่อรักษามุมมองและความมุ่งมั่นในการทำงาน การทบทวนความคืบหน้ามีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ โดยเฉพาะเจาะลึกถึงการดำเนินการ ให้ทันเวลาเพื่อให้แน่ใจว่ามีเวลาเพียงพอในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ เจาะลึกเพื่อให้แน่ใจว่ามีความรับผิดชอบที่ชัดเจนและการติดตามการกระทำที่เกิดขึ้นอย่างยุติธรรม

2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture)

เป็นการส่งเสริมให้ทุกคนมีเครื่องมือ และมีความยืดหยุ่นในช่วยกันการทำงาน ช่วยกันตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4 มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills)

การรู้พฤติกรรม และทักษะของพนักงานเป็นอีกหลักการหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดให้กับพนักงาน ไม่ใช่พนักงานทุกคนที่สามารถจัดการทุกอย่างได้ งานบางอย่างต้องการความคิด ความสนใจ ทักษะ ประสบการณ์ และความอดทนมากกว่านี้จึงจะสำเร็จ หากคุณต้องการทำให้งานของคุณประสบความสำเร็จ อย่าเพิ่งมอบหมายงานให้กับพนักงานคนใดคนหนึ่งของคุณ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของสถานที่ทำงาน ตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้จับคู่ข้อกำหนดของงานกับทักษะของพนักงานก่อนที่จะจัดสรรเพิ่มเติม

2.5 ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes)

เมื่อทีมงานทำผิดพลาด แทนที่จะตำหนิความผิดพลาดนั้น ควรพิจารณาด้านที่สามารถปรับปรุงได้ โดยทำงานร่วมกับทีมเพื่อค้นหาสาเหตุหลักที่อยู่เบื้องหลังข้อผิดพลาด และให้พิจารณาว่าสิ่งต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างไรให้ดีขึ้นได้ จะทำให้ทีมมีความรับผิดชอบมากขึ้นในการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างระมัดระวังต่อไป ซึ่งแสดงดังภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 หลักการทำงานในการวิจัยเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน

3) กลยุทธ์การทำงานในการวิจัยเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน

3.1 ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) เมื่อทีมทำงานที่สำคัญ การชี้แจงสิ่งที่จำเป็นจริง ๆ ช่วยให้คุณประหยัดเวลาในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ เพราะเมื่อทีมเข้าใจถึงข้อเท็จจริง เข้าใจความคาดหวังของคุณ ก็จะเป็นข้อมูลที่จะตัดสินใจ และร่วมมือเพื่อไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้

3.2 มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) ไม่ว่าสิ่งต่าง ๆ จะดีหรือไม่ดี จงรักษามุมมองที่สมดุล และต่อต้านการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานบ่นเกี่ยวกับงานของคุณ การร้องเรียนของคุณอาจส่งผลไปถึงผลลัพธ์ไม่ได้ และควรให้คำแนะนำ หรือช่องทางที่เหมาะสมเพื่อแนะนำการปรับปรุงแทน

3.3 มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ (Encourage free thinking) การกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระว่าแต่ละคนคิดอย่างไร และรู้สึกอย่างไร จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศใหม่ ๆ ในการทำงาน และนำไปสู่แนวทางพัฒนาสิ่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) จุดบอดคือสิ่งที่เห็นจuxt ด้วย ที่เกิดขึ้นระหว่างทีม ซึ่งการระบุจุดบอดอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ทุกคนรับรู้ และช่วยกันข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขด้วยทัศนคติที่สร้างสรรค์ในการปรับปรุงอย่างแท้จริง

3.5 ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools) การทำงานโดยมีเทคโนโลยีมาช่วยในการหาข้อมูลต่าง ๆ จะทำให้ทีมของคุณใช้เวลาน้อยในการเรียนรู้ และนำเอาความรู้มาช่วยกันพัฒนายอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 กลยุทธ์การทำงานในการวิจัยเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน

4) ขั้นตอนเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้ง ที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) นำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) นำผลการปฏิบัติของแต่ละบุคคลมาอภิปรายร่วมกันในกลุ่มทุกระยะ 15 วัน เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และการกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 4 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกันเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาของแต่ละบุคคลในระยะสิ้นสุดการพัฒนาของแต่ละวงจร

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary) ซึ่งแสดงดังภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.11 ขั้นตอนเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ

5) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

5.1 ผลการดำเนินงาน

1) การระดมสมองเพื่อการดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย สามารถวิเคราะห์ และหาคำตอบของคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจากการพัฒนา หลักการ/แนวคิด/วิธีการ/เทคนิค/กลยุทธ์/กิจกรรมเพื่อการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ได้

2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้ร่วมศึกษาค้นคว้าจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ จนเกิดความเข้าใจ

3) การระดมสมองเพื่อบรรจบกันของธารสายประสบการณ์และสายวิชาการ ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ข้อตกลงร่วมกันว่าจะทำอะไร อย่างไรในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ได้หลักการการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้กลยุทธ์ในการทำงาน และได้ขั้นตอนการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติ

5.2 ปัญหาอุปสรรค

1) การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย พบว่า ผู้ร่วมวิจัยยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่เห็นต่างจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยมากนัก เนื่องจากยังไม่คุ้นชินกับการทำวิจัยมากนัก

2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย เนื่องจากการนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการมีความหลากหลาย ในการสังเคราะห์ เลือกแนวทาง จึงทำให้ใช้เวลานานในกิจกรรมนี้

5.3 ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

1) การระดมสมองเพื่อดีงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นแนวทางพัฒนา และทำให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมากขึ้น

2) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ควรมีการสรุปเป็นข้อความที่กระชับเข้าใจง่าย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการตีความ และง่ายต่อการวิเคราะห์ความเหมือน หรือความแตกต่างของแต่ละแนวคิดในการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ

5.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

5.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้ทักษะการทำงานบนพื้นฐานในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้เกิดมีความเป็นกันเองการทำงานก็จะส่งผลให้การทำงานไปเป็นอย่างราบรื่น

2) ผู้วิจัยเกิดการเรียนรู้เทคนิคในการจัดทำเอกสารการเผยแพร่ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสร้างความเป็นมืออาชีพในการนำเสนองาน

5.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้การสร้างบรรยากาศในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการเสวนา ทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย

2) เกิดการเรียนรู้ว่าหากผู้วิจัยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมอย่างเท่าเทียม จะส่งผลในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในกิจกรรม ผู้ร่วมวิจัยจะรู้สึกมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจ

5.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนสารคามวิทยาคม มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กร ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในการขับเคลื่อน จะทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เกิดการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม ช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในการทำงานร่วมกัน และสามารถพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 1 โดยผู้วิจัยยังคงมีบทบาทการเป็นผู้มีส่วนร่วม เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้อำนวยการความสะดวก ให้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ โดยมุ่งให้บรรลุผลในโครงการที่กำหนดไว้จากขั้นตอนที่ 2 ตามหลักการ “มุ่งการเปลี่ยนแปลง และมุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล” พยายามไม่ให้ความช่วยเหลือใด ๆ ที่ได้ อย่างง่าย ๆ หรือสำเร็จรูปเกินไป คอยให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ เช่น การจัดทีมงาน การแบ่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การจัดระบบการติดตามผล เป็นต้น ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

1) การจัดทำแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลาย

เป็นแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลายของผู้ร่วมวิจัย เพื่อใช้ประเมินใน 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามทางเลือกต่าง ๆ โดยกำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก่อนในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.1 แบบประเมินการนำหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติ

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม					
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี					
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้					
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ					
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน					
6. เทคนิคการมีปฏิพานไหวพริบ					
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ					
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน					
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า					
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ					
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย					
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)					
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)					
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)					
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)					
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)					
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)					
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)					

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)					
21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)					
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)					
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)					
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)					
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)					
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)					
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)					
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)					
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)					
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)					
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)					
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)					
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)					
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)					
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)					
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)					
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)					
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)					
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)					
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)					
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)					
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)					
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)					
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)					

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)					
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)					
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)					
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)					
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)					
50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)					
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)					
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)					
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)					
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)					
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)					
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)					

2) การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา

แบบประเมินนี้อาจมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) หรือแบบสัมภาษณ์ (Interview) หรือแบบสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation) หรือแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด หรือแบบอื่นที่เหมาะสมกับความคาดหวัง เป็นความคาดหวังในเชิงคุณภาพ และ/หรือ เชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลทั้งก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ซึ่งการประเมินผลก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ของประเด็นที่เป็นความคาดหวัง ส่วนการประเมินผลหลังการปฏิบัติทั้งสองระยะมีจุดมุ่งหมายเพื่อดูความก้าวหน้าจากการพัฒนา โดยเปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลง (Degree of Change)

แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ถึงคุณลักษณะของทักษะภาวะผู้นำที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน โดย

เป็นจากผลการศึกษาที่ชนะเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงการมีทักษะภาวะผู้นำของ Ivy Website (2009) Reference Website (2019) MBA Research Website (n.d.) Frankl (2011) Banda (2017), Jamestown Community College (2020) และจากการศึกษาข้อคำถามในแบบสอบถามของ Li, Wright, Rukavina, Pickering (2008) Mergler, Amanda, Spencer, Fiona, Patton & Wendy (2007) León-del-Barco, Mendo-Lázaro, Felipe-Castaño, Fajardo-Bullón & Iglesias-Gallego. (2018) Hsu, Pan, Chou, Lee & Lu (2014) ได้แบบประเมินตนเองแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจำแนกประเด็นในการประเมินออกเป็น 5 ด้าน คือ มีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ทักษะความร่วมมือ (Collaboration skill) และทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 30 ข้อ

ผลจากการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ราย เป็นผู้มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา และ/หรือ ผู้มีวุฒิทางวัดและประเมินผล (ดูรายชื่อในภาคผนวก) ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC เกินเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.50 ทุกข้อ ซึ่งแสดงว่า ข้อคำถามในแบบประเมินตนเองมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังจากการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด

ผลจากการนำแบบประเมินตนเองที่มีการปรับปรุงแก้ไขภาษาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับนักเรียนจำนวน 30 คน ในโรงเรียนประภัสสรวริทยา วัดศรีนวล เพื่อวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์เท่ากับหรือสูงกว่า 0.80 พบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นโดยรวม มีค่าเท่ากับ 0.96 และจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ คือ ด้านมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) มีค่าเท่ากับ 0.87 ด้านการเป็นต้นแบบ (Modeling) มีค่าเท่ากับ 0.86 ด้านทักษะการสื่อสาร (Communication skills) มีค่าเท่ากับ 0.85 ด้านทักษะความร่วมมือ (Collaboration skill) มีค่าเท่ากับ 0.83 และด้านทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) มีค่า 0.81 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า แบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น ตามเกณฑ์ที่กำหนด แบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ระดับความเห็น ของท่าน				
	5	4	3	2	1
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)					
1. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2. ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา					
3. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปที่ตรงจุดไหน					
4. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง					
5. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ					

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ระดับความเห็น ของท่าน				
	5	4	3	2	1
6. ฉันมีทัศนคติเชิงบวก					
การเป็นต้นแบบ (Modeling)					
7. ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง					
8. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้					
9. ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ					
10. ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง					
11. ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม					
12. ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้					
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)					
13. ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น					
14. ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้					
15. ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี					
16. ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา					
17. ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ					
18. ฉันเปิดเผยความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย					
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)					
19. ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน					
20. ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ					
21. ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ					
22. ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน					
23. ฉันแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ					
24. ฉันมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ					
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)					
25. ฉันเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง					
26. ฉันใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด					
27. ฉันมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร					
28. ฉันก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29. ฉันใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน					
30. ฉันค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ					

3) การประเมินเพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (Current Condition) ก่อนการปฏิบัติ โดยใช้แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติ (Before Acting) ในวงจรที่ 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูล

เริ่มต้นในการเปรียบเทียบให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) หลังการพัฒนา ไม่กำหนดเกณฑ์เพดานความสำเร็จ ตามแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องในลักษณะแบบเกลียวสว่าน (Spiral Cycle) ไม่ใช่เหตุการณ์ที่คิดว่าสำเร็จแล้วสิ้นสุด ตามคำกล่าวที่ว่า Change is a Process, Not an Event แต่ก็เชื่อว่าเมื่อมีการพัฒนายังจะมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น (Higher Degree of Change) จากเดิม และยังมีการพัฒนาที่ยังจะมีการเปลี่ยนแปลง ตามคำกล่าวของ Winston Churchill ที่ว่า “To Improve is to Change, to be Perfect is to Change Often”

3.1) ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (current situation) เบื้องต้น ก่อนการลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่หลากหลายที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยกำหนดในกิจกรรมที่ 3 ของการวางแผนว่า “ก่อนการปฏิบัติหรือก่อนการพัฒนา ได้มีการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดไว้ในระดับใด” โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 20 ราย ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.
1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม	2.60	0.50
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี	2.15	0.37
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้	2.15	0.37
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ	2.65	0.49
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน	2.30	0.47
6. เทคนิคการมีปฏิพานไหวพริบ	2.70	0.47
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ	2.90	0.64
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.80	0.62
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน	2.95	0.69
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า	2.40	0.60
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ	2.60	0.75
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย	2.35	0.75
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)	2.70	0.86
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)	2.60	0.75
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)	2.85	0.49
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)	2.85	0.67
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)	2.80	0.62

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมิน	
	ก่อนปฏิบัติใน	
	วงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)	2.55	0.69
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)	2.30	0.66
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)	2.40	0.50
21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)	2.35	0.49
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)	2.10	0.31
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)	2.10	0.31
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)	2.75	0.55
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)	2.75	0.55
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)	2.95	0.39
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)	2.95	0.51
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)	2.30	0.47
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)	2.10	0.55
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)	2.20	0.52
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)	2.40	0.68
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)	2.65	0.59
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)	2.95	0.51
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)	3.00	0.56
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)	2.40	0.50
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)	2.40	0.68
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)	2.15	0.37
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)	2.30	0.47
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)	2.30	0.47
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)	2.10	0.31
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)	2.70	0.47
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)	2.70	0.47
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)	2.30	0.47

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมิน	
	ก่อนปฏิบัติใน	
	วงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)	2.60	0.50
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)	2.60	0.50
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)	2.10	0.31
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)	2.40	0.50
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)	2.40	0.50
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)	2.30	0.47
50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)	2.60	0.50
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)	2.60	0.50
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)	2.28	0.44
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)	2.30	0.46
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)	2.31	0.49
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)	2.41	0.52
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)	2.33	0.51
รวม	2.50	0.12

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงระดับมากน้อยของการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนรายชื่อนั้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนการสะท้อนผลต่อไป

3.2) ผลการประเมินการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (current situation) เบื้องต้น ก่อนการลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่หลากหลายที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยกำหนดในกิจกรรมที่ 3 ของการวางแผนว่า “ก่อนการปฏิบัติหรือก่อนการพัฒนา กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนามีลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในระดับใด” โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ นักเรียน จำนวน 50 รูป ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)	2.47	0.14
1. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.54	0.79
2. ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา	2.28	0.45
3. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน	2.36	0.56
4. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง	2.44	0.73
5. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.58	0.76
6. ฉันมีทัศนคติเชิงบวก	2.64	0.78
การเป็นต้นแบบ (Modeling)	2.44	0.19
7. ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง	2.38	0.57
8. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	2.58	0.78
9. ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ	2.42	0.61
10. ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	2.12	0.33
11. ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม	2.86	0.83
12. ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้	2.26	0.44
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)	2.47	0.11
13. ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น	2.48	0.76
14. ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้	2.36	0.53
15. ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี	2.54	0.73
16. ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา	2.58	0.78
17. ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.36	0.56
18. ฉันเปิดเผยความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย	2.50	0.71
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)	2.57	0.13
19. ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน	2.40	0.49
20. ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ	2.60	0.70
21. ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ	2.70	0.79
22. ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน	2.58	0.84
23. ฉันแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ	2.52	0.68
24. ฉันมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ	2.64	0.83
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)	2.84	0.05
25. ฉันเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง	3.02	0.55
26. ฉันใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด	3.10	0.58
27. ฉันมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร	2.40	0.67

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.
28. ฉันทักวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.02	0.55
29. ฉันทใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน	3.10	0.58
30. ฉันทค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ	2.40	0.67
รวม	2.56	0.13

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงระดับมากน้อยของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 รายด้านและรายชื่อของแต่ละด้านนั้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนการสะท้อนผลต่อไป

4) การปฏิบัติ (Taking Action) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติ ประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด โดยมีผลการปฏิบัติตามขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกิจกรรมที่ 3 ของขั้นตอนการวางแผน ดังนี้

4.1 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้งที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย โดยได้ดำเนินการในวันที่ 15 สิงหาคม 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดแนวทางร่วมกันสู่ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติ ในการดำเนินงานนั้นจะเป็นการบูรณาการระหว่างแนวทางที่กำหนดร่วมกันกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้กับนักเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ประชุมปรึกษาหารือกันถึงการกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการจัดกิจกรรม แสดงให้เห็นดังภาพที่ 4.12



ภาพที่ 4.12 แสดงกิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทางเลือกที่หลากหลาย

“หลังจากที่ทุกท่านได้ทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่ของนักวิชาการต่าง ๆ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ไปแล้วนั้น ในวันนี้ขอให้ทุกท่านได้ร่วมกันปรึกษาหารือ คิวิเคราะห์ และพูดคุยร่วมกัน โดยการดำเนินงานนั้น ขอให้ทุกท่านช่วยกันระบุแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ตามหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อนำไปบูรณาการจัดกิจกรรมเข้ากับการเรียนการสอนตามบริบทของแต่ละท่านได้เลย เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

4.2 นำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) หลังจากร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้งในขั้นตอนที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมอภิปรายเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้พิจารณาแนวการพัฒนาที่เป็นข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายถึง 56 ทางเลือกนั้น ว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติแบบร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และมีทางเลือกใดบ้างที่แต่ละคนจะเลือกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นอิสระของตนเอง โดยนำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ และมีการทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) การทำงานร่วมกันทุกระยะ 10 วัน เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และการกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติม มีผลการปฏิบัติในช่วงเดือนสิงหาคม-กันยายน 2565 ดังนี้

4.2.1) กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills)

ในการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ นางสาว พิพิม วรรณษ์ ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียนจำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางครุเน้นการสื่อสารของนักเรียนเป็นสำคัญ คอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียนครุเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them) เพื่อนักเรียนได้ฝึกทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น คิดเพื่อแก้ไขใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนเกิดความกล้าแสดงออกมากขึ้น ได้เผยความรู้สึกกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย สำหรับการนำทางเลือกที่ครูท่านนี้นำไปปฏิบัติในรายวิชาที่ทำการเรียนการสอนหรือในภาระงานที่ทำนั้น มีหลายกิจกรรมและมีหลายช่วงเวลา แต่ขอแสดงภาพตัวอย่างการจัดทำกิจกรรม ดังภาพที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนางสาวพิพิม วรวงษ์

4.2.2) กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)

ในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ นายอนันท์ ทนนาดี รับผิดชอบการสอนในรายวิชาสังคมศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียน จำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity) เพื่อนักเรียนได้ฝึกทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) โดยให้นักเรียนทำงานโดยแบ่งเป็นกลุ่มสร้างผลงาน ให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนเกิดความความร่วมมือในการทำกิจกรรมมากขึ้น ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา เกิดความภูมิใจและมั่นใจในตัวเองมากขึ้น สำหรับการนำทางเลือกที่ครูท่านนี้นำไปปฏิบัติในรายวิชาที่ทำการเรียนการสอนหรือในภาระงานที่ทำนั้น มีหลายกิจกรรมและมีหลายช่วงเวลา แต่ขอแสดงภาพตัวอย่างการจัดทำกิจกรรม ดังภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.14 กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนายอนันต์ ทนนาดี

4.2.3) กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)

ในการพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ นายจำเนียร เฟื่องฟู รับผิดชอบการสอนในรายวิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 มีนักเรียน จำนวน 29 รูป ได้นำแนวทางส่งเสริมให้ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking) ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation) ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop) ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation) โดยการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียน นำเรื่องที่น่าสนใจมาบูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน จัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์จำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความสนใจการเรียนเนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีขึ้นต่อวิชาวิทยาศาสตร์ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน สำหรับการนำทางเลือกที่ครูท่านนี้นำไปปฏิบัติในรายวิชาที่ทำการเรียนการสอนหรือในภาระงานที่ทำนั้น มีหลายกิจกรรมและมีหลายช่วงเวลา แต่ขอแสดงภาพตัวอย่างการจัดทำกิจกรรม ดังภาพที่ 4.15



ภาพที่ 4.15 กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนายจำเนียร เฟื่องฟู

4.2.4) กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling)

ในการพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ พระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร. รับผิดชอบการสอนในรายวิชาพระพุทธศาสนา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียนจำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน เทคนิคการมีปฏิภาณไหวพริบ ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different) บูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้เขียนบทความเกี่ยวกับวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา และนำเสนอต่อหน้าเพื่อน ๆ และมีการให้รางวัลผู้ที่นำเสนอได้ยอดเยี่ยม ทำให้เชื่อในความสามารถของตัวเอง พัฒนาความคิดสู่การปฏิบัติได้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองมากขึ้น มีความสุขกับการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สำหรับการนำทางเลือกที่ครูท่านนี้นำไปปฏิบัติในรายวิชาที่ทำการเรียนการสอนหรือในภาระงานที่ทำนั้น มีหลายกิจกรรมและมีหลายช่วงเวลา แต่ขอแสดงภาพตัวอย่างการจัดทำกิจกรรม ดังภาพที่ 4.16



ภาพที่ 4.16 กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของพระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร.

4.2.5) กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

ในการพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ พระครูประดิษฐ์บุญธรรม รับผิดชอบกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนานักเรียน ได้นำแนวทางครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดง ความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้นำมีประสบการณ์ (Partner with a mentor) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making) ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility) ส่งเสริมให้นักเรียนให้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม ส่งเสริมให้ นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ โดยการจัดกิจกรรมเลือกประธานนักเรียนประจำปี 2565 ให้นักเรียนได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์จำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความสนใจในการมองวิสัยทัศน์ของผู้นำ นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน สำหรับการนำทางเลือกที่ครูท่านนี้นำไปปฏิบัติในรายวิชาที่ทำการเรียนการสอนหรือในภาระงานที่ทำนั้น มีหลายกิจกรรมและมีหลายช่วงเวลา แต่ขอแสดงภาพตัวอย่างการจัดทำกิจกรรม ดังภาพที่ 4.17



ภาพที่ 4.17 กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของพระครูประดิษฐ์บุญธรรม

5) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในชั้นตอนนี้ ดังนี้

5.1 ผลการดำเนินงาน

5.1.1 การจัดทำแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลาย เป็นแบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลายของผู้ร่วมวิจัย เพื่อใช้ประเมินใน 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามทางเลือกต่าง ๆ การออกแบบแบบประเมินเป็นการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติ โดยผู้ตอบแบบประเมินคือ ครูผู้ร่วมวิจัย 20 รูป/คน ซึ่งมีข้อคำถามทั้งสิ้น 56 ข้อ

5.1.2 การจัดทำแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) ถึงคุณลักษณะของทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยมาจากผลการศึกษาที่ค้นหเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงการเป็นทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน และจากการศึกษาข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยจำแนกประเด็นในการประเมินออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ด้านการเป็นต้นแบบ (Modeling)

ด้านทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ด้านทักษะความร่วมมือ (Collaboration skill) และด้านทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) โดยผู้ตอบแบบประเมินคือ นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกับการพัฒนา 50 รูป ซึ่งมีข้อความทั้งสิ้น 30 ข้อ

5.1.3 การประเมินเพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน (Current Condition)

- ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนาทักษะการเป็นนักเรียนศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนไปปฏิบัติ ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12

- ผลการประเมินการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา ได้มาจากผลการประเมินสภาพปัจจุบันของลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13

5.1.4 การลงมือปฏิบัติ (Taking Action)

- กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดแนวทางร่วมกันสู่ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติ

- นำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้กับนักเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่ครูสอดแทรกในรายวิชาสอน โดยการนำทางเลือกที่สำคัญ ๆ ที่เป็นข้อเสนอแนะจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยไปปฏิบัติ และที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการจากผลการศึกษาของผู้วิจัยไปปฏิบัติ

5.2 ปัญหาอุปสรรค

5.2.1 การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับที่น้อยอยู่ เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนาเพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ

5.3 ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

5.3.1 การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยควรยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ และครูต้องพยายามสร้างให้นักเรียนมีความคิดกว้างและหลากหลาย และพยายามปลูกฝังความกระตือรือร้นให้กับนักเรียนมากขึ้น

5.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

5.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้การทำงานติดตามผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยต้องทำแผนติดตามผลการลงมือปฏิบัติ และพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

2) เกิดการเรียนรู้การทำงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จของงาน

5.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้ในการช่วยกันแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ก่อให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น และบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

2) เกิดการประสานความร่วมมือกัน ระหว่างในกลุ่มงานเดียวกันและข้ามกลุ่มงาน มีการพูดคุยปรึกษากันมากขึ้น ไม่ต่างคนต่างทำงานของตนเอง

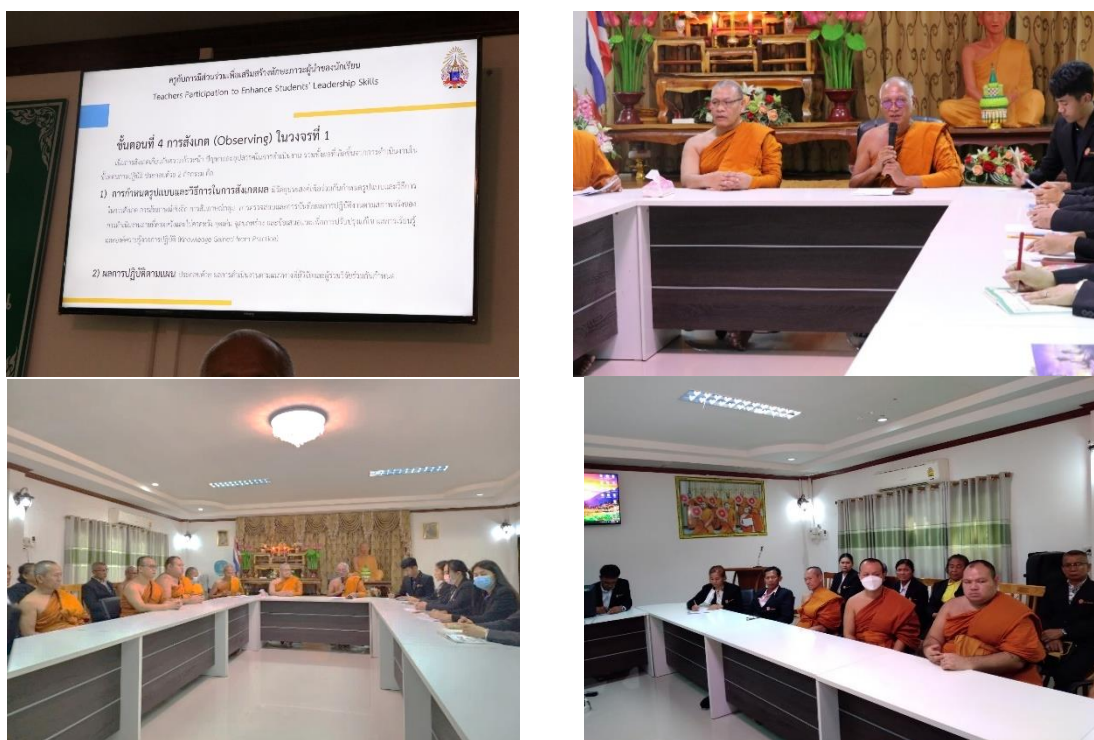
5.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนสารคุณวิทยาที่พัฒนา มีดังนี้

1) เกิดการสร้างความผูกพันที่ดีที่มีต่อองค์กร จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

2) เกิดองค์ความรู้ใหม่ เกิดกิจกรรมพัฒนาขึ้นในหลากหลายแนวทาง ทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 1

1) การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม การตรวจสอบและการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของการดำเนินงานที่คาดหวังและไม่คาดหวัง จุดเด่น จุดบกพร่อง และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผลการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้ยึดหลักการที่สำคัญที่นำไปสู่กระบวนการที่ปฏิบัติ คือ “หลักการการสังเกตผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง” โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยสังเกตผลที่เกิดขึ้นจริง ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง การเรียนรู้ และองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น ได้ดำเนินงานในวันที่ 19 กันยายน 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุขี โรงเรียนสารคุณวิทยา แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.18



ภาพที่ 4.18 การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกตผล (Observing) ในวงจรที่ 1

“อาตมาขอเริ่มกิจกรรมขั้นตอนการสังเกตผล ในวงจรที่ 1 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการในการสังเกต ว่าเราจะมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร ใช้เครื่องมือใดในการสังเกต โดยในการนี้จะยึดหลักการสำคัญคือผลที่เกิดขึ้นจากการสังเกตจากการปฏิบัติจริง และขอขอบคุณผู้ร่วมวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เจริญพร” (ผู้วิจัย)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้นำเอาเทคนิควิธีการและเครื่องมือการวิจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำข้อสรุปเกี่ยวกับเทคนิคและเครื่องมือการวิจัยที่จะใช้ในการสังเกตในการทำวิจัย ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การกำหนดเทคนิควิธีการและเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้สังเกตในการทำวิจัย

ฉบับ	เครื่องมือในการสังเกต	กิจกรรมที่ทำการสังเกต	ผู้ใช้เครื่องมือ
1	แบบบันทึกการประชุม	ตลอดระยะเวลาการวิจัย	ผู้ร่วมวิจัยที่ได้รับมอบหมาย
2	แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	ตลอดระยะเวลาการวิจัย	ผู้วิจัย
3	แบบบันทึกการสังเกตความก้าวหน้าของการปฏิบัติ	ตลอดระยะเวลาการวิจัย	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยวิจัย
4	แบบประเมินความสำเร็จจากการพัฒนา	ใช้ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบระดับการเปลี่ยนแปลงในสามระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยวิจัย
5	แบบประเมินระดับการนำทางเลือกไปปฏิบัติ	ใช้ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบระดับการเปลี่ยนแปลงในสามระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยวิจัย

2) ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย จากผลการประเมินในระยะ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินในระยะ “ก่อน” การปฏิบัติ โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ ครูผู้ร่วมวิจัย จำนวน 20 ราย ปรากฏผลการประเมินเพื่อการเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติในวงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม	2.60	0.50	2.70
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี	2.15	0.37	2.55	0.51
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้	2.15	0.37	2.55	0.51
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ	2.65	0.49	2.90	0.55
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน	2.30	0.47	2.75	0.64
6. เทคนิคการมีปฏิสัมพันธ์ไหวพริบ	2.70	0.47	3.00	0.56
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ	2.90	0.64	3.30	0.47
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.80	0.62	3.05	0.60
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน	2.95	0.69	3.05	0.60
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า	2.40	0.60	2.85	0.75
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ	2.60	0.75	2.90	0.72
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย	2.35	0.75	2.85	0.75
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)	2.70	0.86	3.15	0.59
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)	2.60	0.75	2.90	0.31
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)	2.85	0.49	3.10	0.55
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)	2.85	0.67	3.15	0.67
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)	2.80	0.62	3.10	0.64
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)	2.55	0.69	2.95	0.60
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)	2.30	0.66	2.90	0.79
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)	2.40	0.50	3.00	0.65

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)	2.35	0.49	2.90
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)	2.10	0.31	2.50	0.51
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)	2.10	0.31	2.50	0.51
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหา ก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)	2.75	0.55	3.05	0.51
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)	2.75	0.55	3.10	0.45
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)	2.95	0.39	3.10	0.55
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)	2.95	0.51	3.20	0.52
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)	2.30	0.47	2.50	0.51
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)	2.10	0.55	2.40	0.50
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)	2.20	0.52	2.45	0.51
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)	2.40	0.68	2.65	0.59
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)	2.65	0.59	2.95	0.39
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)	2.95	0.51	3.20	0.41
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)	3.00	0.56	3.20	0.52
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)	2.40	0.50	2.65	0.49
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)	2.40	0.68	2.70	0.73
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)	2.15	0.37	2.60	0.50
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)	2.30	0.47	2.65	0.49
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)	2.30	0.47	2.65	0.49
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)	2.10	0.31	2.70	0.47

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)	2.70	0.47	2.70
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)	2.70	0.47	2.80	0.41
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)	2.30	0.47	2.95	0.76
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)	2.60	0.50	2.60	0.50
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)	2.60	0.50	2.80	0.41
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)	2.10	0.31	2.55	0.51
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)	2.40	0.50	2.60	0.50
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)	2.40	0.50	2.75	0.44
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)	2.30	0.47	2.65	0.49
50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)	2.60	0.50	2.80	0.41
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)	2.60	0.50	2.75	0.44
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)	2.28	0.44	2.64	0.48
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)	2.30	0.46	2.70	0.47
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)	2.31	0.49	2.65	0.49
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)	2.41	0.52	2.75	0.45
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)	2.33	0.51	2.96	0.76
รวม	2.50	0.12	2.82	0.11

จากตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในระยะก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12 ในระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 ซึ่งจะเห็นว่าผลการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยมากกว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

สำหรับค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับมากน้อยของการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนไปปฏิบัติรายด้าน และรายชื่อของแต่ละด้านนั้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปเป็นข้อสังเกตในการอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนการสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจร่วมกันในการจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ในวงจรที่ 2

3) ผลการประเมินการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในระยะ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินในระยะ “ก่อน” การปฏิบัติ โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 รูป ปรากฏผลการประเมินเพื่อการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ วงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ วงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)	2.47	0.14	2.70	0.15
1. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.54	0.79	2.78	0.74
2. ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา	2.28	0.45	2.52	0.50
3. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน	2.36	0.56	2.56	0.54
4. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง	2.44	0.73	2.82	0.92
5. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.58	0.76	2.70	0.74
6. ฉันมีทัศนคติเชิงบวก	2.64	0.78	2.82	0.72
การเป็นต้นแบบ (Modeling)	2.44	0.19	2.69	0.11
7. ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง	2.38	0.57	2.60	0.57
8. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	2.58	0.78	2.72	0.76
9. ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ	2.42	0.61	2.64	0.60
10. ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	2.12	0.33	2.56	0.50
11. ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม	2.86	0.83	3.02	0.74
12. ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้	2.26	0.44	2.58	0.50
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)	2.47	0.11	2.68	0.09
13. ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น	2.48	0.76	2.66	0.75
14. ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้	2.36	0.53	2.64	0.53

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติ วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติ วงจรที่ 1	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	15. ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี	2.54	0.73	2.76
16. ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา	2.58	0.78	2.76	0.74
17. ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ใน การทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.36	0.56	2.54	0.58
18. ฉันเปิดเผยความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย	2.50	0.71	2.74	0.66
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)	2.57	0.13	2.76	0.12
19. ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน	2.40	0.49	2.68	0.47
20. ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ	2.60	0.70	2.74	0.66
21. ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ	2.70	0.79	2.94	0.68
22. ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน	2.58	0.84	2.76	0.80
23. ฉันแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ	2.52	0.68	2.66	0.66
24. ฉันมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ	2.64	0.83	2.78	0.79
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)	2.84	0.05	3.08	0.10
25. ฉันเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง	3.02	0.55	3.14	0.40
26. ฉันใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด	3.10	0.58	3.26	0.49
27. ฉันมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร	2.40	0.67	2.78	0.62
28. ฉันก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.02	0.55	3.24	0.48
29. ฉันใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน	3.10	0.58	3.34	0.52
30. ฉันค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ	2.40	0.67	2.72	0.67
รวม	2.56	0.13	2.78	0.12

จากตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินก่อน และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาพบว่า ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 และผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12 จะเห็นว่าผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยมากกว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1

สำหรับค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับมากน้อยของคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนรายด้าน และรายชื่อของแต่ละด้านนั้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำเอาไปเป็นข้อสังเกตในการอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนการสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจร่วมกันในการจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ในวงจรที่ 2

ขั้นตอนที่ 5 การสะท้อนผล (Reflecting)

เป็นการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผล เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้

ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 1 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลในครั้งนี้ด้วย

ในการสะท้อนเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 1” เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเดิมและเพิ่มพลังขับใหม่ ดังปรากฏผลการสะท้อนผลไปสู่การปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยดำเนินงานในวันศุกร์ที่ 21 ตุลาคม 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคณวิทยา แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.19



ภาพที่ 4.19 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 1



ภาพที่ 4.19 (ต่อ)

“ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสะท้อนผล ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของงานวิจัยในวงจรที่ 1 กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ร่วมกันทบทวนผล สรุปผลการดำเนินงานวิจัยที่ผ่านมา และเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป”

(ผู้วิจัย)

จากการสะท้อนผลร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การบันทึกข้อความ การประเมินผล และการบันทึกภาพและเสียงจากการปฏิบัติในขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 ดังกล่าวนั้น เห็นได้ว่า คุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้น กับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ได้มีผลจากการประเมินเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมก่อนการพัฒนาในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.50 เมื่อใช้พลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่สำคัญ คือ

1. ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย จำนวน 56 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย

2. หลักการ เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพที่เคยกำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน 5 หลักการ คือ 1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles) 2) ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใสและยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner) 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture) 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills) และ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes)

3. กลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่เคยกำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน 5 กลยุทธ์ คือ 1) ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) 2) มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) 3) มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ

(Encourage free thinking) 4) ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) และ 5) ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools)

4. **ขั้นตอน** เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผลที่เคยกำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

ดังมีรายละเอียดที่กล่าวในตอนต้นแล้ว ปรากฏว่า คุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้น กับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ได้มีผลจากการประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.82 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้นกว่าผลการประเมินก่อนการปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยนำมาใช้ในงานวิจัยนี้เป็นพลังขับเคลื่อนหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากส่งผลให้นักเรียน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนามีคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ที่สูงขึ้นดังกล่าว

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้นกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ในภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยหลังการปฏิบัติ สูงขึ้นกว่าก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 แต่เมื่อสังเกตค่าเฉลี่ยของรายด้าน และรายข้อของแต่ละด้าน มีข้อสังเกตที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้นำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดจุดเน้นเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาในวงจรที่ 2 ให้มากขึ้น ดังนี้ คือ จะให้ความสำคัญกับมโนทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) และทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ รวมทั้งจะพิจารณาให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ ของแต่ละด้านด้วย เช่น ฉันทมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา ฉันทมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน ฉันทมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ฉันทมีความซื่อสัตย์และสามารถเชื่อถือได้ และฉันทใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำในด้านทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

นอกจากนั้น จากผลการประเมินระดับมากน้อยของการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ดังแสดงในตารางที่ 4.6 พบว่า มี 8 รายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance) ซึ่งรายการเหล่านี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางเพื่อให้กระตุ้นมีการนำไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้นในวงจรที่ 2 ต่อไปด้วย

นอกจากพลังขับหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้อภิปรายถึงพลังขับหรือปัจจัยสำคัญอื่นที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ด้วย เห็นว่า น่าจะมีผลมาจาก การนำหลักธรรมมาใช้เพื่อคุณภาพ และความสำเร็จของการทำวิจัยดังนำเสนอในบทที่ 2 จำนวน 5 หลักธรรม ได้แก่

1) ฆราวาสธรรม 4 ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมมาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจ ในการทำงานด้วยหลักความซื่อตรงซื่อสัตย์ ฝึกฝนตนเอง ความอดทน ขยันหมั่นเพียร และการเสียสละเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ จะส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

2) อิทธิบาท 4 ในขณะที่ทำวิจัยนั้นต้องใช้ความวิริยะ พากเพียรเอาใจใส่ต่องานที่ตนทำทำ ด้วยปัญญาความรอบรู้ ใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ หาสาเหตุด้วยความรอบคอบการทำงานในครั้งนี้ถึงจะประสบความสำเร็จและมีคุณภาพ

3) สังคหวัตถุ 4 ได้นำหลักการการทำงานการติดต่อกันโดยใช้คำวาจาสุภาพอ่อนหวาน เรียนรู้และประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่องานและเพื่อนร่วมงาน มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย ไม่ทิ้งงาน การรู้จักให้แบ่งปันความรู้ และช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ การนำหลักธรรมดังกล่าวนี้มาใช้ตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

4) พรหมวิหาร 4 ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 มาเป็นแนวทางในการทำงานวิจัย ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงใจต่อเพื่อนสหธรรมิกวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความรัก ความปรารถนาดี จากผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นผลให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ ทุ่เมทาการทำงานวิจัยอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานวิจัย วางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงตามความรัก ความเกลียด ความกลัว ความหลง ยึดมั่นในหลักที่ถูกต้อง ซึ่งในการทำงานวิจัยผู้วิจัยจะต้องลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

5) กัลยาณมิตรธรรม 7 ในการปฏิบัติตัวให้สมควรแก่การเคารพนับถือของผู้อื่น และเมื่อพูดคุยแล้วรู้สึกอบอุ่นใจ ปลอดภัย สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัย สามารถอธิบายชี้แนะด้วยหลักการและเหตุผล และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมวิจัยและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน

แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนให้กับนักเรียน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนานั้น ยังมีพลังขับหรือปัจจัยสำคัญอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมอยู่ด้วย ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะต้องร่วมกันสังเกตและกระตุ้นให้มีการนำมาใช้ให้หลากหลาย ไม่คาดหวังแต่หลักการ กลยุทธ์ และขั้นตอน ที่กำหนดขึ้นมาเท่านั้น ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นวิถีของชีวิตที่ต้องการความมีพลวัตของการคิดและการกระทำที่ซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับการเกิดแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) เพื่อมุ่งหวังให้การทำงานประสบความสำเร็จ ในทัศนะของผู้วิจัยถือว่ามีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ในการทำงานใด ๆ สิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย คือ อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ซึ่งจากการถอดบทเรียนในระยะเวลาที่ผ่านมา และจากการรายงานผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย รวมทั้งผลจากการประเมินระดับการนำทางเลือกไป

ปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย พบว่า ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในครั้งนี้ มีอุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้ เช่น

1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนสารคุณวิทยา ครูส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม แต่มีครูบางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยไม่มีความกล้าที่จะสอบถามในส่วนที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย พบว่า ผู้ร่วมวิจัยยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่เห็นต่างจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยมากนัก เนื่องจากยังไม่คุ้นชินกับการทำวิจัยมากนัก

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย เนื่องจากมีการนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการมีความหลากหลาย ในการสังเคราะห์ เลือกแนวทาง จึงทำให้ใช้เวลานานในกิจกรรมนี้

4) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับที่น้อยอยู่ เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนาเพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ

5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำอยู่ในช่วงแรก

6) ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ กับความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานไม่ตรงกัน ไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน

7) การใช้เทคนิควิธีการพูดคุยเพื่อตั้งศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้ได้มากที่สุดโดยมาจากแรงขับภายในนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันดำเนินงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้านเหล่านี้ เช่น

1) จัดทำเอกสารเพิ่มเติมในเนื้อหาเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยที่มีตัวอย่างประกอบเพื่อความรวดเร็วในการสร้างความเข้าใจ พร้อมจัดเสวนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม จะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยได้มากขึ้น

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นแนวทางพัฒนา และทำให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ควรมีการสรุปเป็นข้อความที่กระชับเข้าใจง่าย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการตีความ และง่ายต่อการวิเคราะห์ความเหมือน หรือความแตกต่างของแต่ละแนวคิดในการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ

4) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยควรยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ และครูต้องพยายามสร้างให้นักเรียนมีความคิดกว้างและหลากหลาย และพยายามปลูกฝังความกระตือรือร้นให้กับนักเรียนมากขึ้น

5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ที่ผู้ร่วมวิจัยยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำนั้น ผู้วิจัยจึงได้ได้พูดคุย เสนอแนวทางวิธีการ และยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ

6) ในการลงมือปฏิบัติจริง อาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพราะสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไป ผู้ร่วมวิจัยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

7) การทำงานแบบร่วมมือกันในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่ทำ ส่งผลให้งานสำเร็จได้ดีกว่าต่างคนต่างทำ เพราะการทำงานร่วมกันจะทำให้รูปแบบของงานที่ทำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน งานราบรื่นไม่ติดขัด และไม่เหน็ดเหนื่อยมาก

ดังนั้น ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้กับนักเรียน ในวงจรต่อไปของการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจึงให้ความเห็นว่า ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเคลื่อน และแสวงหาพลังขับเคลื่อนเพิ่มเติม ดังนี้ คือ

1) ส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) และทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ รวมทั้งจะพิจารณาให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนาวิจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ ของแต่ละด้านด้วย เช่น ฉันทมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา ฉันทมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน ฉันทมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ฉันทมีความซื่อสัตย์และสามารถเชื่อถือได้ และฉันทใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำในด้านทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

2) ส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ใน 8 รายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)

3) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคลในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

4) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ การสร้างบรรยากาศการเสวนาของผู้ร่วมวิจัยมีความเป็นกันเอง ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีความสุข จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า และได้เห็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยด้วย

5) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากกว่า ผู้วิจัยต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การใช้ปฏิทินไหวพริบในการบริหารจัดการงานที่ทำ

6) ส่งเสริมการติดตามผล โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมวิจัยวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แบ่งกลุ่มนักเรียนทำงานอย่างหลากหลาย และติดตามการทำงานของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และส่งเสริมการเสริมแรงในการเรียน

4.2 ผลการวิจัยในภาคสนามวงจรที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

1) การทบทวนผลการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนข้อมูลที่เป็นผลจากการสังเกตและการถอดบทเรียนในแต่ละขั้นตอนที่ผ่านมา พร้อมทั้งนำเสนอเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนาตามผลการประเมินทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติตามแผน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา รวมทั้งนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่บรรลุความคาดหวังและสิ่งที่ยังไม่บรรลุความคาดหวัง เพื่อการวางแผนดำเนินการในวงจรที่สองต่อไป

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันดำเนินการขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 2 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ ขอความร่วมมือครูผู้ร่วมวิจัยในการดำเนินการดังกล่าว ทุกท่านได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในกิจกรรมการทบทวนผลการพัฒนา ดำเนินการในวันที่ 2 พฤศจิกายน 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสุขี โรงเรียนสารคุณวิทยา ช่วงบ่าย เวลา 13.00-14.30 น. แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.20



ภาพที่ 4.20 แสดงกิจกรรมการทบทวนผลการพัฒนา

“ขอขอบคุณผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ที่ได้ร่วมงานกันมาถึงครึ่งทางแล้ว กิจกรรมในวันนี้ คือ การทบทวนผลการพัฒนา จะเป็นขั้นตอนที่ 6 การวางแผน (Planning) ในวงจรที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนข้อมูล ที่เป็นผลจากการสังเกต และการถอดบทเรียนที่ผ่านมา เพื่อร่วมกันวางแผนดำเนินการในวงจรที่ 2 โดยมีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อทบทวนข้อมูลที่เป็นผลจากการสังเกตและการถอดบทเรียน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 5 ที่ผ่านมา โดยผู้วิจัยจะนำเสนอเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการพัฒนาตามผลการประเมินทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติตามแผน เพื่อชี้ให้ผู้ร่วมวิจัยได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา รวมทั้งนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่บรรลุความคาดหวังและสิ่งที่ยังไม่บรรลุความคาดหวัง อยากรให้ทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพื่อการวางแผนดำเนินการในวงจรที่ 2 ต่อไป เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

จากการทบทวนผลการพัฒนาในวงจรที่ 1 ที่ผู้วิจัยได้แจกเอกสารให้กับผู้ร่วมวิจัย ทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา อะไรที่ทำได้ดีแล้ว อะไรที่ยังทำได้ไม่ดี และอะไรที่ยังเป็นปัญหา ควรปรับอะไรหรือเพิ่มเติมอะไร โดยได้นำเอาแนวทางดำเนินงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน ที่ได้จากการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 มาร่วมกันพิจารณาซึ่งสรุปเป็นภาพรวมของแนวทางการแก้ปัญหาหรือแนวทางพัฒนา โดยมีข้อมูลจากการสะท้อนผลในวงจรที่ 1 ซึ่งสรุปเป็นภาพรวมได้ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงการทบทวนผลการพัฒนา

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change)	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเคลื่อน และแสวงหาพลังขับเคลื่อนเพิ่มเติม
1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนสารคุณวิทยา ครูส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม แต่มีครูบางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยไม่มีความกล้าที่จะสอบถามในส่วนที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย	1) จัดทำเอกสารเพิ่มเติมในเนื้อหาเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ที่มีตัวอย่างประกอบเพื่อความรวดเร็วในการสร้างความเข้าใจ พร้อมจัดเสวนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม จะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยได้มากขึ้น	1) ส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญกับจะให้ความสำคัญกับมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) และทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ ให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำของแต่ละด้านด้วย เช่น ฉันทมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา ฉันทมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน ฉันทมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ฉันทมีความซื่อสัตย์

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change)	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้าน	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเคลื่อน และแสวงหาพลังขับเคลื่อนเพิ่มเติม
		และสามารถเชื่อถือได้ และฉันทักขะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำในด้านทักษะการสื่อสาร เป็นต้น
2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยพบว่า ผู้ร่วมวิจัยยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่เห็นต่างจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยมากนัก เนื่องจากยังไม่คุ้นชินกับการทำวิจัยมากนัก	2) ในการตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ควรมีการยกตัวอย่างประกอบ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นแนวทางพัฒนา และทำให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมากขึ้น	2) ส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ในรายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการ
		สื่อสารให้แข็งแกร่ง ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ
3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย เนื่องจากมีการนำเสนอแนวทางการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการมีความหลากหลาย ในการสังเคราะห์ เลือกแนวทาง จึงทำให้ใช้เวลานานในกิจกรรมนี้	3) ควรมีการสรุปเป็นข้อความที่กระชับเข้าใจง่าย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการตีความ และง่ายต่อการวิเคราะห์ความเหมือน หรือความแตกต่างของแต่ละแนวคิดในการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ	3) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคล ในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

อุปสรรคหรือปัจจัยที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change)	วิธีการเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือปัจจัยต่อต้าน	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพลังขับเคลื่อน และแสวงหาพลังขับเคลื่อนเพิ่มเติม
4) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับที่น้อยอยู่ เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนาเพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ	4) ผู้วิจัยควรยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ และครูต้องพยายามสร้างให้นักเรียนมีความคิดกว้างและหลากหลาย และพยายามปลูกฝังความกระตือรือร้นให้กับนักเรียนมากขึ้น	4) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ การสร้างบรรยากาศการเสวนาของผู้ร่วมวิจัยมีความเป็นกันเอง ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีความสุข จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า และได้เห็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยด้วย
5) การนำแนวทางสู่การปฏิบัติ ผู้ร่วมวิจัยยังมีความกังวลในการนำทางเลือกที่เลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำอยู่ในช่วงแรก	5) ผู้วิจัยพูดคุย เสนอแนวทางวิธีการ และยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ	5) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากกว่า ผู้วิจัยต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การใช้ปฏิพานไหวพริบในการบริหารจัดการงานที่ทำ
6) ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งต่าง ๆ กับความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานไม่ตรงกัน ไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน	6) ในการลงมือปฏิบัติจริง อาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพราะสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ เปลี่ยนแปลงไป ผู้ร่วมวิจัยจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน	6) ส่งเสริมการติดตามผล โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมวิจัยวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แบ่งกลุ่มนักเรียนทำงานอย่างหลากหลาย และติดตามการทำงานของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และส่งเสริมการเสริมแรงในการเรียน
7) การใช้เทคนิควิธีการพูดคุยเพื่อดึงศักยภาพของผู้ร่วมวิจัยออกมาให้ได้มากที่สุดโดยมาจากแรงขับภายในนั้น เป็นเรื่องที่ทำไต่ยาก	7) การทำงานแบบร่วมมือกันในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่ทำ ส่งผลให้งานสำเร็จได้ดีกว่าต่างคนต่างทำ เพราะการทำงานร่วมกันจะทำให้รูปแบบของงานที่ทำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน งานราบรื่นไม่ติดขัดและไม่เหนื่อยมาก	

“จากตารางการทบทวนผลการพัฒนา ทำให้เราเห็นผลการดำเนินการของเรา และแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่เราช่วยกันพัฒนานักเรียนของเรา สำหรับคุณเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในวงจรถิ่นที่ 2 ว่า จะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไรได้ดีทีเดียวครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 3)

“ขออนุญาตเสนอแนวทางในการดำเนินการ อยากให้ผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการ วัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ ค่ะ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 7)

“ขอบคุณสำหรับการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน ซึ่งทุกท่านสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หากมีปัญหาก็ช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้เลย และเพื่อการดำเนินไปด้วยความกระชับ ต่อเนื่อง ในวันนี้เราจะ ดำเนินกิจกรรมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ต่อหลังจากพักเบรก 15 นาที เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีวัตถุประสงค์เพื่อนำทางเลือกที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันประเมิน นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดำเนินการในเวลา 14.45-15.45 น. แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.21 ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาบรรยายเพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับเหตุการณ์และรายละเอียดรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้ดังต่อไปนี้ โดยผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่อผู้ร่วมวิจัย ความว่า

“วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในวงจรถิ่นที่ 2 นี้ เพื่อเราจะได้นำทางเลือกที่เราได้เคยร่วมกันประเมินในวงจรถิ่นที่ 1 มาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ ยังมีทางเลือกใหม่ ๆ ไต่บ้างที่เรายังไม่ได้ทำ หรือต้องการทำให้มากขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่เป็นปัญหา อุปสรรค และปัจจัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เราควรนำร่วมพิจารณาหาแนวทางการพัฒนากัน โดยนำทางเลือกที่ยังไม่ได้ดำเนินการไปใช้เพิ่ม ส่วนปัญหาอุปสรรค และปัจจัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอะไรที่ควรใส่ใจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน และปฏิทินปฏิบัติงานในวงจรถิ่นที่ 2 ต่อไป เราจะได้ร่วมกันในกิจกรรมนี้”

(ผู้วิจัย)

“ในส่วนของผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยรวมเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่หากพิจารณาเป็นรายด้าน ยังมีคุณลักษณะที่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ เห็นควรมีการส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทักษะการสื่อสาร (Communication skills) และการเป็นต้นแบบ (Modeling) ค่ะ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 12)

“หากมีกิจกรรมใดที่เห็นควรว่า ควรนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมให้ได้มากที่สุด เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะและเปิดมุมมองที่กว้างขึ้นให้กับนักเรียน นักเรียนจะได้เกิดประสบการณ์ และมีมุมมองที่ท้าทายให้กับนักเรียนของเราได้เป็นอย่างดีครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 15)



ภาพที่ 4.21 แสดงกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

2.1) หลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ที่เป็นข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลาย (Various Alternative Offerings) ประกอบด้วย

2.1.1) ข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย คือ 1) นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี 2) นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ 3) นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม 4) ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน 5) จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า 6) จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย

2.1.2) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย คือ 1) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) 2) ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) 3) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) 4) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) 6) ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development)

Process Performance) 7) ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate) 8) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) 9) ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement) 10) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้มีประสบการณ์ (Partner with a mentor) 11) ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On) 12) ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) 13) ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline) 14) ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects) 15) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) 16) ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation) 17) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions) 18) ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation) 19) ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different) 20) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making) 21) ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop) 22) ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence) 23) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions) 24) ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation) 25) ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress) 26) ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology) 27) ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity) 28) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility) 29) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate) 30) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts) 31) ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations) 32) ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection) 33) ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test) 34) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจรรย์ญาณ (Be a discerning listener) 35) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหา ก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture) 35) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them) 36) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow) 37) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness) 38) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates) 39) ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) 40) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration) 41) ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for

you) 42) ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking) 43) ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)

2.1.3) หลักการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ประกอบด้วย 5 หลักการ คือ 1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles) 2) ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใสและยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner) 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture) 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills) และ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes)

2.1.4) กลยุทธ์การทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1) ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) 2) มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) 3) มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ (Encourage free thinking) 4) ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) และ 5) ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools)

2.1.5) ขั้นตอนนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

2.2) ปฏิทินการดำเนินงาน หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวัง (Desired Condition) ให้เกิดขึ้นกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาในงานวิจัยนี้ เมื่อสังเกตค่าเฉลี่ยของรายด้าน และรายข้อของแต่ละด้านแล้ว แสดงความเห็นในการปรับปรุง และพัฒนาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นให้นำแนวทางต่าง ๆ ไปใช้อย่างต่อเนื่อง ในประเด็นที่จะต้องให้ความสำคัญ และเอาใจใส่ในการปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้นำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดจุดเน้นเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาในวงจรที่ 2 คือ

2.2.1 ส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่คาดหวังด้านวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) และทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำจากลำดับท้ายสุดขึ้นมาตามลำดับ โดยให้ความสำคัญกับแนวการพัฒนาของแต่ละด้านด้วย เช่น ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ฉันมีความซื่อสัตย์และสามารถเชื่อถือได้ และฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีค่าเฉลี่ยระดับต่ำในด้านทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

2.2.2 ส่งเสริม พัฒนา และให้ความสำคัญในการนำเอาหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ ในรายการที่มีค่าเฉลี่ยที่แสดงถึงการนำไปปฏิบัติในระดับต่ำ คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นที่มออย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote

teamwork as a process and outcome) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills) ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)

จากประเด็นดังกล่าวมาแล้วในข้างต้น ที่ประชุมได้มีมติให้นำหลักธรรม 5 หลักธรรมมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ 1) ขรรษาธรรม 4 เป็นข้อคิดเตือนใจ ในการทำงานด้วยหลักความซื่อตรงซื่อสัตย์ ฝึกฝนตนเอง ความอดทน ขยันหมั่นเพียร และการเสียสละเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2) อิทธิบาท 4 ทำด้วยปัญญาความรอบรู้ ใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ หาสาเหตุด้วยความรอบคอบการทำงานในครั้งนี้ 3) สังคหัตถ์ 4 มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย ไม่ทิ้งงาน การรู้จักให้แบ่งปันความรู้ และช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ 4) พรหมวิหาร 4 การวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงตามความรัก ความเกลียด ความกลัว ความหลง ยึดมั่นในหลักที่ถูกต้อง ซึ่งในการทำงานวิจัยผู้วิจัยจะต้องลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 ในการปฏิบัติตัวให้สมควรแก่การเคารพนับถือของผู้อื่น และเมื่อพูดคุยแล้วรู้สึกอบอุ่นใจ ปลอดภัย สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัย สามารถอธิบายชี้แจงด้วยหลักการและเหตุผล และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมวิจัยและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ให้กับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายนั้น ยังมีพลังขับหรือปัจจัยสำคัญอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมอยู่ด้วย ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะต้องใช้เป็นข้อคิดเตือนใจต่อการทำงานให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ เพื่อมุ่งหวังให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้กำหนดปฏิทินการดำเนินงานในวงจรที่ 2 ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงปฏิทินการดำเนินงานในวงจรที่ 2

ขั้นตอน ที่	วงจรที่ 2	ระยะเวลาดำเนินการ					
		พ.ศ. 2565		พ.ศ. 2566			
		พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
1	การวางแผน (Planning)	←→					
2	การปฏิบัติ (Acting)		←→		→		
3	การสังเกต (Observing)		←→		→		
4	การสะท้อนผล (Reflecting)				←→		
5	การสรุปผลจากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2					←→	→

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงาน

3.1.1 การทบทวนผลการพัฒนา พบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาที่เกิดขึ้น และได้ร่วมกันวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และร่วมกันระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จากประสบการณ์การทำงานร่วมกันในวงจรที่ 1 โดยผู้ร่วมวิจัยแต่ละท่านได้นำเสนอความคิดเห็นในกิจกรรมที่บรรลุความคาดหวัง และกิจกรรมที่ยังไม่บรรลุความคาดหวัง เพื่อการวางแผนดำเนินการในวงจรที่ 2 ต่อไป

3.1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ผลการดำเนินงานพบว่า จากทางเลือกที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันประเมิน นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ และได้กำหนดปฏิทินการดำเนินงานในวงจรที่ 2 เพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

3.2 ปัญหาอุปสรรค

3.2.1 ในขั้นตอนการระดมสมองเพื่อหาแนวทางการพัฒนาในวงจรที่ 2 จากปฏิทินการดำเนินงานของโรงเรียนในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2565 มีกิจกรรมค่อนข้างเยอะ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จึงต้องดูช่วงว่างจากปฏิทินของโรงเรียนเป็นหลัก และต้องจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดี

3.2.2 การถอดบทเรียน เกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ อาจไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ และผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจจะไม่ตรงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยยังไม่คุ้นชินกับเทคนิควิธีการถอดบทเรียนในแต่ละประเด็น

3.3 ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

3.3.1 นำความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาตามทางเลือกที่หลากหลาย ผสมผสานเข้ากับกิจกรรมหลักของโรงเรียน ควบคู่กับการจัดกิจกรรมในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนได้หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

3.3.2 ในการถอดบทเรียน ผู้วิจัยควรนำผู้ร่วมวิจัยพิจารณาประเด็นที่ต้องถอดบทเรียนทีละประเด็น ตามเทคนิควิธีการถอดบทเรียนและลำดับของกิจกรรมที่ได้ทำ และควรวางแผนเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับบริบทของกิจกรรมนั้น ๆ

3.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) เรียนรู้ทักษะการคิดเชิงสังเคราะห์ ในการคิดเรียบเรียงและจัดรวมเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์และกระบวนการการใช้เหตุผลมาใช้เป็นหลักการ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการแก้ปัญหา ระหว่างทำงานวิจัย

2) เรียนรู้ทักษะการอธิบาย ในการพูดแสดงรายละเอียด และยกตัวอย่างให้กับผู้ร่วมวิจัยเข้าใจ หลีกเลี่ยงข้อสงสัย เกิดความชัดเจนในสิ่งนั้น หรือขยายความให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น ช่วยทำให้ผู้ฟังสนใจและเข้าใจความหมายได้ดีขึ้น

3.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) เกิดกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ จากการระดมสมอง (brain-storming) ร่วมกัน โดยการแสดงความคิดเห็นเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลาย ๆ ทาง ใช้ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ นอกกรอบ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

2) เกิดการทำงานเป็นทีม ในการช่วยเหลือผู้อื่นและเคารพผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตลอดจน หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งอันจะนำไปสู่ปัญหา ผู้ร่วมวิจัยมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้แนวทาง แนวโน้มในการเจรจา ประสานงาน สร้างแรงจูงใจเพื่อให้งานสำเร็จ

3.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนสารคามวิทยามีดังนี้

1) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคล แต่ละคนได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสที่จะพัฒนา บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร บุคลากรจะเกิดความทุ่มเท และเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

2) เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนนั้น ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนในการพัฒนา ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของตนเองได้ และมีความสอดคล้องกันในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติ ประกอบด้วยแนวทางที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนด โดยมีผลการปฏิบัติตามขั้นตอน (Steps) เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกิจกรรมที่ 3 ของขั้นตอนการวางแผน ดังนี้

1) กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้งที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันดำเนินการขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 2 โดยร่วมกันทำความเข้าใจในข้อเสนอทางเลือกที่หลากหลายอย่างลึกซึ้งที่กำหนดได้จากข้อเสนอทางเลือกในเชิงวิชาการหรือทฤษฎีเสริมด้วยข้อเสนอจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยในวันศุกร์ที่ 25 พฤศจิกายน 2565 ณ ห้องประชุมวิสารทสูติ โรงเรียนสารคามวิทยาคม เวลา 13.00-16.00 น. ในขั้นตอนนี้ มุ่งหวังให้มีการระบุนิยามการดำเนินการปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นที่ 6 การวางแผนใหม่เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุจุดมุ่งหมายของขั้นตอนที่ 7 การปฏิบัติใหม่ โดยใช้ประสบการณ์พื้นฐานของผู้วิจัยที่เคยทำกันมา การอภิปรายแสดงความคิดเห็น และการระดมสมองโดยอาศัยความรู้ทางวิชาการ และเพื่อกำหนดวิธีการปฏิบัติร่วมกัน โดยการเสวนา พูดคุย แสดงความคิดเห็น สังเคราะห์ ทำความเข้าใจในทางเลือกที่หลากหลาย และกำหนดวิธีในการปฏิบัติร่วมกันต่อยอดจากความสำเร็จในวงจรที่ 1 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ใหม่ แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.22



ภาพที่ 4.22 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย

“กิจกรรมในขั้นตอนนี้จะป็นขั้นตอนที่ 7 นี้เป็นการปฏิบัติ (Acting) ในวงจรที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันลงมือปฏิบัติ โดยนำผลการปฏิบัติตามขั้นตอน เพื่อความมีประสิทธิภาพในการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกิจกรรมที่ 3 มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่ทำแล้ว สิ่งที่ยังไม่ได้ทำ และแนวทางใหม่ ๆ มาร่วมกันวิเคราะห์ร่วมกันในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนต่อไป เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

“ขออนุญาตเสนอครับ กระผมมองว่าเรายังมีแนวทางการพัฒนาที่เราเลือกมาปฏิบัติยังน้อยอยู่ อยากให้นำมาร่วมพิจารณาและนำไปปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาร่วมกับแนวทางที่เราใช้กันอยู่ประจำครับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนให้สูงขึ้น”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 4)

“เห็นด้วยค่ะ จากแนวทางการพัฒนาที่กว่า 56 ทางเลือกนั้น พวกเราได้เลือกนำไปปฏิบัติ โดยยึดแนวทางที่เราสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนนักเรียนได้จริง ซึ่งยังมีแนวทางที่เรายังไม่ได้เลือกมาปฏิบัติอยู่ เราควรมาช่วยกันพิจารณาในการนำไปใช้เพิ่มเติมค่ะ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 16)

ในการดำเนินการกิจกรรมนี้ผู้วิจัยได้เชิญผู้ร่วมวิจัยทุกท่านได้แสดงความคิดเห็น โดยมีการเสริมแรงจากผลของความสำเร็จในวงจรที่ 1 ที่ผ่านมา ซึ่งเกิดขึ้นจากการร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมวิจัยและผู้ร่วมวิจัย โดยใช้แนวคิดของ On the Job Developing คือ หลังจากที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยศึกษาทางเลือกที่ทำไว้หลากหลายแล้ว ก็นำความเข้าใจนั้นไปปฏิบัติกับนักเรียน ถ้าทำแบบนี้แล้ว ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาที่นักเรียน แนวทางในการพัฒนา แล้วลงมือทำร่วมกันจนเป็นผลสำเร็จ โดยในระหว่างการดำเนินการที่ผ่านมาได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยผลสำเร็จในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันลงมือปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้งในทางเลือกที่หลากหลายนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้อาศัยหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

ประการแรก ใช้หลักการเพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งได้กำหนดไว้ร่วมกันในขั้นตอนการวางแผน 5 หลักการ คือ 1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles) 2) ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใสและยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner) 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture) 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills) และ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes)

ประการที่สอง มีกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้กำหนดไว้ร่วมกันในขั้นตอนการวางแผน 5 กลยุทธ์ คือ 1) ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) 2) มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) 3) มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ (Encourage free thinking) 4) ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) และ 5) ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools)

ประการสุดท้าย มีขั้นตอน เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผลซึ่งได้กำหนดไว้ร่วมกันในขั้นตอนการวางแผน 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

ในการทำงานของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกัน การลงมือปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้คาดหวังไว้ ในแต่ละกิจกรรมเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือที่ได้จากหลายแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร จากบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนั้น ๆ จึงสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติที่ดีขึ้น โดยตลอดกระบวนการทำวิจัยผู้วิจัยได้สร้างแรงบันดาลใจในการขอความร่วมมือเพื่อพัฒนานักเรียนพัฒนาโรงเรียนตลอดการดำเนินการ ทำให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนกิจกรรมร่วมกันต่อไป ซึ่งกิจกรรมในวันนี้ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า ให้แต่ละคนเลือกแนวทางที่ยังไม่ได้นำไปปฏิบัติ และแนวทางที่มีการปฏิบัติในระดับต่ำนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมาร่วมกันปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาร่วมกับแนวทางที่เราใช้กันเป็นประจำแล้ว โดยนำหลักธรรม 5 หลักธรรม ได้แก่ 1) ขรവാสาธรรม 4 2) อิทธิบาท 4 3) สังคหวัตถุ 4 4) พรหมวิหาร 4 และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 นำหลักธรรมมาใช้เพื่อคุณภาพ และความสำเร็จของการทำวิจัย

2) นำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) นำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ และการทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) การทำงานร่วมกันทุกกระยะ 10 วัน เพื่อทบทวนกิจกรรมทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ และการกำหนดกิจกรรมทางเลือกเพิ่มเติม โดยเริ่มในเดือนธันวาคม 2565-กุมภาพันธ์ 2566 ซึ่งแสดงผลการปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยแต่ละราย ดังนี้

2.1) กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills)

ในการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ นางสาวพิม วรวงษ์ ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียน จำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor) ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On) ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) ให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น คิดเพื่อแก้ไขใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนช่วยพัฒนาทักษะภาวะผู้นำและความสามารถกล้าแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ นักเรียนยังขาดการเรียนรู้การทำงานอย่างถูกต้องในบริษัทที่หลากหลายกับผู้คนที่มีความแตกต่างกัน การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.23



ภาพที่ 4.23 กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนางสาวพิม วรวงษ์

นางสาวหนึ่งฤทัย แก้วกึ่ง ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาภาษาไทย ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีนักเรียน จำนวน 7 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline) ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน ฟัง และแสดงความคิดเห็น (Create a situation) ส่งเสริมให้นักเรียนให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยนักเรียนคนอื่น ๆ ปรับปรุงการออกแบบของพวกเขา ทำให้นักเรียนคิดไอเดียให้ได้มากที่สุด ก่อนที่จะเลือกแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหาที่ออกแบบไว้เรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น คิดเพื่อแก้ไขใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนช่วยพัฒนาทักษะภาวะผู้นำและความสามารถกล้าแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ได้ดีและรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการเรื่องราวและรอบรู้ และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนา คือ นักเรียนยังคิดตั้งคำถามได้ไม่ดีเท่าที่ควร ต้องพยายามให้นักเรียนได้ฝึกฝนบ่อย ๆ การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.24



ภาพที่ 4.24 กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนางหนึ่งฤทัย แก้วกึ่ง

2.2) กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)

ในการพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ นายอนันต์ ทนนาดี รับผิดชอบการสอนในรายวิชาสังคมศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียน จำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดีนักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor) และครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance) โดยให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนเกิดความความร่วมมือในการทำกิจกรรมมากขึ้น นักเรียนได้ทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง เกิดความภูมิใจและมั่นใจในตัวเองมากขึ้น และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ นักเรียนยังไม่มีประสบการณ์มากนักการจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.25



ภาพที่ 4.25 กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนายอนันต์ ทนนาดี

นายกิตติ สมอุมจารย์ ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาคณิตศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 4-6 มีนักเรียน จำนวน 8 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและ เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีนักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้นำมี ประสบการณ์ (Partner with a mentor) และครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็น ผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance โดยให้ นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายด้วยตนเอง ส่งเสริมสื่อสาร สัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ โดยเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนเกิดความความร่วมมือในการทำ กิจกรรมมากขึ้น นักเรียนมีทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รู้จักมีส่วนร่วม ในการทำงาน สะสมประสบการณ์ชีวิต สามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้ และปัญหา/ อุปสรรคในการพัฒนาคือ ครูควรให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยนักเรียนปรับปรุงการ กล้าที่จะ แสดงความคิดเห็นของนักเรียนให้มากขึ้น การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.26



ภาพที่ 4.26 กิจกรรมพัฒนาทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะ ภาวะผู้นำของนักเรียนของนายกิตติ สมอุมจารย์

2.3) กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)

ในการพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของนายจำเนียร เฟื่องฟู รับผิดชอบการสอนในรายวิชาวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียน จำนวน 3 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) และครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement) โดยการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียน นำเรื่องที่น่าสนใจมาบูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน จัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์การจำลอง เหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความสนใจการเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีขึ้นต่อวิชาวิทยาศาสตร์ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ นักเรียนสะสมประสบการณ์ชีวิตยังไม่มาก ครูควรสนับสนุนและจัดกิจกรรมของนักเรียนให้มากขึ้น การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.27



ภาพที่ 4.27 กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนายจำเนียร เฟื่องฟู

นายสัญญา ไสภิน ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาชีววิทยา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีนักเรียน จำนวน 7 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน

(Practice discipline) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation) และครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement) โดยการนำเรื่องที่น่าสนใจมาบูรณาการเข้าสู่การเรียนการสอนเพื่อดึงดูดความสนใจของนักเรียน จัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์จำลองเหตุการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความสนใจการเรียนรู้เนื้อหาวิชาเรียนมากขึ้น มีกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีขึ้นต่อวิชาชีววิทยา นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ ด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล บางนักเรียนรูปร่างยังมีการเรียนรู้ช้าอยู่บ้าง ครูควรสนับสนุนและจัดกิจกรรมของนักเรียนให้มากขึ้น การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.28



ภาพที่ 4.28 กิจกรรมพัฒนาทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของนายสัญญา โสภิน

2.4) กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling)

ในการพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ พระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร. รับผิดชอบการสอนในรายวิชาพระพุทธศาสนา ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียนจำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On) และครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills) โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้เขียนบทความเกี่ยวกับวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา และนำเสนอต่อหน้าเพื่อน ๆ และมีการให้รางวัลผู้ที่

นำเสนอได้ยอดเยี่ยม ทำให้เชื่อในความสามารถของตัวเอง พัฒนาความคิดสู่การปฏิบัติได้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองมากขึ้น มีความสุขกับการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมเวิร์คของนักเรียนยังน้อย ครูควรสนับสนุนและจัดกิจกรรมของนักเรียนให้มากขึ้น การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.29



ภาพที่ 4.29 กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของพระมหาภาภิญโญ สิริภทฺโท, ดร.

พระมหาปฐมภูมิ ปญญาปทีโป, ดร. ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาภาษาต่างประเทศ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียน จำนวน 8 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal) และครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation) โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นกิจกรรมแล้วสอดแทรกความรู้ในกิจกรรมที่สอน ให้นักเรียนได้เขียนสรุปเนื้อหาในรายวิชาภาษาอังกฤษ และนำเสนอต่อหน้าเพื่อน ๆ และโดยให้รางวัลผู้ที่นำเสนอได้ยอดเยี่ยม ทำให้เชื่อในความสามารถของตัวเอง พัฒนาความคิดสู่การปฏิบัติได้ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองมากขึ้น มีความสุขกับการเรียนรู้ และเป็นนักเจรจาที่ดีมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้จากแรงขับจากภายในมากกว่าจากภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน และปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาคือ การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมเวิร์คของนักเรียนยังน้อย ครูควรสนับสนุนและจัดกิจกรรมของนักเรียนให้มากขึ้น การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.30



ภาพที่ 4.30 กิจกรรมพัฒนาทักษะการเป็นต้นแบบ (Modeling) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของพระมหาปฐมภูมิ ปญญาปทีโป, ดร.

2.5) กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

ในการพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ผู้ร่วมวิจัยแต่ละรายต่างเลือกนำข้อเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาที่หลากหลายไปสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำตามความถนัดและความสนใจของตนเอง ในที่นี้ขอนำเสนอกรณีตัวอย่างการปฏิบัติของ พระครูประดิษฐ์บุญธรรม รับผิดชอบกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนานักเรียน ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline) ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) และครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) โดยการจัดเวทีกิจกรรมแสดงผลมมองการพัฒนาโรงเรียนสำหรับศตวรรษที่ 21 และอาชีพในอนาคต ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง ได้ลงมือปฏิบัติจริงใช้สถานการณ์จำลองเหตุการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น นักเรียนมีความสนุกในการเรียนรู้ และให้ความร่วมมือมากขึ้นอย่างชัดเจน การจัดกิจกรรมแสดงผลมมองตัวอย่างดังภาพที่ 4.31



ภาพที่ 4.31 กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของพระครูประดิษฐ์บุญธรรม

พระมหาบัณฑิต ปญญาวุฑโฒ ซึ่งรับผิดชอบการสอนในรายวิชาภาษาต่างประเทศ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 มีนักเรียน จำนวน 21 รูป ได้นำแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม คือ ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) และครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) และส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี โดยการจัดพานักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการแนะแนวการศึกษาในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นหาตัวเอง ได้วางแผนชีวิตในอนาคตด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision)

ผลจากการปฏิบัติโดยภาพรวม พบว่า ทำให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น และมองถึงเรื่องอนาคตของตนเอง การจัดกิจกรรมแสดงภาพตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.32



ภาพที่ 4.32 กิจกรรมพัฒนาทักษะการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ตามแนวคิดพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของพระมหาบัณฑิต ปญญาวุฑโฒ

3) การถอดบทเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง 1) ผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาอุปสรรค 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงาน

3.1.1 กิจกรรมการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ประชุมวางแผนการทำงานใหม่ แนวทางใหม่ ๆ ร่วมกันทำความเข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่ร่วมกัน โดยแต่ละคนเลือกแนวทางที่มีการปฏิบัติในระดับต่ำนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเป็นกิจกรรมที่นักเรียนทุกคนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย และนำหลักธรรม 5 หลักธรรมมาใช้เป็นหลักยึดในการทำงานวิจัยให้มีคุณภาพ

3.1.2 กิจกรรมการนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ (Put into Practice) และการทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) ผลการดำเนินงานพบว่า ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยสามารถนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ โดยนำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำ และมีการทบทวนการปฏิบัติ ที่เป็นข้อเสนอแนะจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย และที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการจากผลการศึกษาของผู้วิจัยไปปฏิบัติ ได้รับการส่งเสริมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำจากทุกกิจกรรม โดยการนำทางเลือกที่สำคัญ ๆ ผลดีที่เกิดจากการปฏิบัติคือ นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง และได้พัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

3.2 ปัญหาอุปสรรค

3.2.1 สำหรับการทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) ในทางเลือกที่หลากหลาย พบว่า หลังจากผู้วิจัยชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริงต่อผู้ร่วมวิจัยแล้ว ผู้ร่วมวิจัยบางคนเกิดความกังวลในขั้นตอนการปฏิบัติในการเลือกกิจกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการเรียนการสอนให้นักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุด

3.2.2 การนำความเข้าใจสู่การปฏิบัติ โดยนำทางเลือกที่แต่ละคนเลือกสู่การปฏิบัติในรายวิชาที่สอนหรือในงานที่ทำนั้น ในบางแนวทางการพัฒนาผู้ร่วมวิจัยไม่ชัดเจนกับกิจกรรมพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้เท่าที่ควร

3.3 ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

3.3.1 จากความกังวลในขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจกับผู้ร่วมวิจัยว่า ให้เลือกกิจกรรมที่สามารถถ่ายทอดได้อย่างเต็มศักยภาพความสามารถตามบริบทของนักเรียน และบริบทของโรงเรียน ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแก่นักเรียน

3.3.2 ในบางแนวทางการพัฒนาผู้ร่วมวิจัยไม่ชัดเจนกับกิจกรรมพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้พูดคุย ยกตัวอย่างกิจกรรมเพื่อลดความวิตกกังวลในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และหาแหล่งข้อมูลที่ความรู้ในการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว นำไปบูรณาการกับแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้

3.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.4.1 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) เกิดการประสานความร่วมมือกัน ระหว่างในกลุ่มงานเดียวกันและข้ามกลุ่มงาน มีการพูดคุยปรึกษากันมากขึ้น ไม่ต่างคนต่างทำงานของตนเอง

2) เกิดการเรียนรู้ว่า การที่จะฝึกทักษะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับนักเรียนนั้นเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ จากการจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีส่วนร่วม เชื่อว่าย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาอย่างแน่นอน

3.4.2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) เกิดองค์ความรู้ใหม่ เกิดกิจกรรมพัฒนาขึ้นในหลากหลายแนวทาง ทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

2) เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงเปรียบเทียบ และการคิดเชื่อมโยง เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด สังเคราะห์ทางการพัฒนาร่วมกัน

3.4.3 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนสารคุณวิทยา มีดังนี้

1) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลากรในโรงเรียน สนับสนุนและให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) เกิดการสร้างความรู้ความผูกพันที่ดีที่มีต่อองค์กร จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 8 การสังเกต (Observing) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 4 คือ เป็นการสังเกตเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน โดยใช้เทคนิคและวิธีการตามที่กำหนดไว้ในวงจรที่ 2

1) **ผลการประเมินระดับการปฏิบัติจากทางเลือกที่หลากหลาย** จากผลการประเมินในระยะ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินในระยะ “ก่อน และ หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 20 ราย ปรากฏผลการประเมินเพื่อการเปรียบเทียบดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติในระยะเวลาก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม	2.60	0.50	2.70	0.66	3.05
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี	2.15	0.37	2.55	0.51	2.90	0.55
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้	2.15	0.37	2.55	0.51	2.90	0.55
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ	2.65	0.49	2.90	0.55	3.15	0.49
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน	2.30	0.47	2.75	0.64	3.05	0.60
6. เทคนิคการมีปฏิสัมพันธ์ไหวพริบ	2.70	0.47	3.00	0.56	3.15	0.59
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ	2.90	0.64	3.30	0.47	3.40	0.50
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.80	0.62	3.05	0.60	3.20	0.70
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน	2.95	0.69	3.05	0.60	3.35	0.67
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า	2.40	0.60	2.85	0.75	3.50	0.76
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ	2.60	0.75	2.90	0.72	3.65	0.59
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย	2.35	0.75	2.85	0.75	3.60	0.68
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)	2.70	0.86	3.15	0.59	3.55	0.51
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)	2.60	0.75	2.90	0.31	3.10	0.55
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)	2.85	0.49	3.10	0.55	3.20	0.52
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)	2.85	0.67	3.15	0.67	3.35	0.67
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)	2.80	0.62	3.10	0.64	3.20	0.70
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)	2.55	0.69	2.95	0.60	3.25	0.72
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)	2.30	0.66	2.90	0.79	3.30	0.66
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)	2.40	0.50	3.00	0.65	3.45	0.51

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)	2.35	0.49	2.90	0.72	3.15
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)	2.10	0.31	2.50	0.51	3.05	0.76
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)	2.10	0.31	2.50	0.51	2.85	0.67
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)	2.75	0.55	3.05	0.51	3.20	0.52
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)	2.75	0.55	3.10	0.45	3.25	0.44
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)	2.95	0.39	3.10	0.55	3.30	0.57
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)	2.95	0.51	3.20	0.52	3.25	0.55
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)	2.30	0.47	2.50	0.51	3.05	0.76
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)	2.10	0.55	2.40	0.50	3.25	0.44
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)	2.20	0.52	2.45	0.51	3.15	0.67
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)	2.40	0.68	2.65	0.59	2.95	0.60
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)	2.65	0.59	2.95	0.39	3.15	0.37
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)	2.95	0.51	3.20	0.41	3.25	0.44
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)	3.00	0.56	3.20	0.52	3.20	0.52
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)	2.40	0.50	2.65	0.49	3.10	0.72

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)	2.40	0.68	2.70	0.73	3.00
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)	2.15	0.37	2.60	0.50	3.05	0.60
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.05	0.60
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.10	0.55
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)	2.10	0.31	2.70	0.47	3.20	0.62
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)	2.70	0.47	2.70	0.47	3.10	0.55
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)	2.70	0.47	2.80	0.41	3.05	0.51
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)	2.30	0.47	2.95	0.76	3.30	0.66
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)	2.60	0.50	2.60	0.50	2.95	0.69
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)	2.60	0.50	2.80	0.41	3.15	0.49
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)	2.10	0.31	2.55	0.51	3.00	0.65
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)	2.40	0.50	2.60	0.50	3.05	0.60
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)	2.40	0.50	2.75	0.44	3.10	0.55
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.25	0.64

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)	2.60	0.50	2.80	0.41	3.15
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)	2.60	0.50	2.75	0.44	3.10	0.45
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)	2.28	0.44	2.64	0.48	3.10	0.55
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)	2.30	0.46	2.70	0.47	3.10	0.55
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)	2.31	0.49	2.65	0.49	3.10	0.55
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)	2.41	0.52	2.75	0.45	3.15	0.49
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)	2.33	0.51	2.96	0.76	3.30	0.66
รวม	2.50	0.12	2.82	0.11	3.14	0.07

จากตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบผลประเมินการนำหลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม เพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติในระยก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12 ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 และผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.07 ซึ่งจะเห็นว่าผลการประเมินกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยมากกว่าก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยคุณลักษณะที่คาดหวังที่มีผลประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 สูงขึ้นอย่างชัดเจน คือ จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า และครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener) ซึ่งมีผลประเมินเฉลี่ย 3.65, 3.60, 3.55, 3.50 และ 3.45 ตามลำดับ หากจะพัฒนาในวงจรที่ 2 ต่อไป ควรเน้นส่งเสริมกิจกรรมครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมี

กระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) ส่งเสริมให้นักเรียน รู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความ ผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และ ทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation) และครูวัด ประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance) ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปเป็นข้อสังเกตในการ อภิปรายร่วมกันในขั้นตอนการสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ร่วมกันในการจัดทำแผนปฏิบัติการในวงจรใหม่ต่อไป

2) ผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น เป็นการประเมินเปรียบเทียบผลการ พัฒนา 3 ระยะ คือ ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติใน วงจรที่ 2 โดยผู้ตอบแบบประเมินนี้ คือ นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 รูป ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมิน “ก่อนและหลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมิน คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลกาประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
	มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)	2.47	0.14	2.70	0.15	2.97
1. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.54	0.79	2.78	0.74	2.90	0.68
2. ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา	2.28	0.45	2.52	0.50	3.02	0.47
3. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน	2.36	0.56	2.56	0.54	2.90	0.61
4. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง	2.44	0.73	2.82	0.92	3.02	0.82
5. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.58	0.76	2.70	0.74	3.04	0.73
6. ฉันมีทัศนคติเชิงบวก	2.64	0.78	2.82	0.72	2.92	0.67
การเป็นต้นแบบ (Modeling)	2.44	0.19	2.69	0.11	3.06	0.09
7. ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง	2.38	0.57	2.60	0.57	2.80	0.49
8. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	2.58	0.78	2.72	0.76	2.94	0.65
9. ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ	2.42	0.61	2.64	0.60	3.24	0.59
10. ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	2.12	0.33	2.56	0.50	3.00	0.40

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ลักษณะ/คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
	11. ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม	2.86	0.83	3.02	0.74	3.28
12. ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้	2.26	0.44	2.58	0.50	3.08	0.57
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)	2.47	0.11	2.68	0.09	2.88	0.11
13. ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น	2.48	0.76	2.66	0.75	3.28	0.78
14. ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้	2.36	0.53	2.64	0.53	2.74	0.49
15. ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี	2.54	0.73	2.76	0.69	2.86	0.64
16. ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา	2.58	0.78	2.76	0.74	3.02	0.77
17. ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.36	0.56	2.54	0.58	2.58	0.57
18. ฉันเปิดเผยความรู้สึกรักของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย	2.50	0.71	2.74	0.66	2.78	0.65
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)	2.57	0.13	2.76	0.12	3.40	0.11
19. ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน	2.40	0.49	2.68	0.47	3.34	0.69
20. ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ	2.60	0.70	2.74	0.66	3.26	0.78
21. ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ	2.70	0.79	2.94	0.68	3.64	0.60
22. ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน	2.58	0.84	2.76	0.80	3.24	0.92
23. ฉันแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ	2.52	0.68	2.66	0.66	3.44	0.73
24. ฉันมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ	2.64	0.83	2.78	0.79	3.48	0.81
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)	2.84	0.05	3.08	0.10	3.20	0.15
25. ฉันเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง	3.02	0.55	3.14	0.40	3.14	0.40
26. ฉันใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด	3.10	0.58	3.26	0.49	3.26	0.49
27. ฉันมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร	2.40	0.67	2.78	0.62	2.94	0.65
28. ฉันก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.02	0.55	3.24	0.48	3.34	0.48
29. ฉันใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน	3.10	0.58	3.34	0.52	3.34	0.52
30. ฉันค้นหาระบบการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ	2.40	0.67	2.72	0.67	3.18	0.83
โดยรวม	2.56	0.13	2.78	0.12	3.10	0.13

จากตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมิน “ก่อนและหลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 1 และ “หลัง” การปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากแบบประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา พบว่าผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 ผลการประเมินหลังปฏิบัติใน

วงจรที่ 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.12 และผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.13 ซึ่งจะเห็นว่าผลการประเมินคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2 มีค่าเฉลี่ยมากกว่าก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1 โดยคุณลักษณะที่คาดหวังที่มีผลประเมินหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 สูงขึ้นอย่างชัดเจน คือ ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) และทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ซึ่งมีผลประเมินเฉลี่ย 3.40 และ 3.20 ตามลำดับ หากจะพัฒนาในวงจรที่ 2 ต่อไป ควรเน้นการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Communication skills) และการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยจะนำไปเป็นข้อสังเกตในการอภิปรายร่วมกันในขั้นตอนการสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจร่วมกันในการจัดทำแผนปฏิบัติการในวงจรใหม่ต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 การสะท้อนผล (Reflecting) ในวงจรที่ 2 เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 5 คือ เป็นนำเอาเทคนิคการถอดบทเรียน เพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เน้นการระดมสมอง พูดคุย เล่าเรื่อง สังเคราะห์ จับประเด็นกระบวนการทำงานเชิงบทเรียนหรือประสบการณ์ เป็นการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากผู้ร่วมวิจัย พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้ เป็นการสะท้อนผลเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้

ก่อนการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินการบรรลุผลตามความคาดหวังจากการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น เป็นการประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ของวงจรที่ 1 แล้วนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาเพื่อสะท้อนผลในครั้งนี้ด้วย

ในการถอดบทเรียนเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับ “ผลการปฏิบัติงานในวงจรที่ 1” เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin (Lunenburg & Ornstein, 2000) มาใช้ โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) หรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมว่าเป็นอย่างไร ความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับ (Desired Condition) ที่กำหนดทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไว้คืออะไร พลังขับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด เหตุปัจจัยจากภายในและจากภายนอกอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับนั้น มีข้อสังเกตอะไรบ้างเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และข้อสังเกตเกี่ยวกับที่ไม่บรรลุผลตามความคาดหวัง และในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง แล้วจากสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น มีแนวทางอะไรบ้างที่เป็นข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม (Increase) พลังขับให้มีประสิทธิภาพ และลด (Reduce) สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้หมดไปหรือลดน้อยลง ทั้งนี้ เพื่อผลต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาในรอบที่ 2 ต่อไป ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงพลังขับที่ใช้อยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ

แสวงหาพลังขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพกว่ามาใช้แทน หรือทั้งกรณีปรับพลังขับเคลื่อนและเพิ่มพลังขับเคลื่อน ดังปรากฏการสะท้อนผลในวงจรที่ 2 มี “ข้อมูล” ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ในวันจันทร์ที่ 13 กุมภาพันธ์ 2566 ช่วงบ่าย เวลา 13.00-15.00 น. ณ ห้องประชุม วิทยาลัย โรงเรียนสารคามวิทยา แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.33



ภาพที่ 4.33 กิจกรรมการสะท้อนผลจากการวิจัยในวงจรที่ 2

“อาตมายินดี และปลื้มใจอย่างยิ่งที่พวกเราได้ดำเนินงานวิจัยจนถึงขั้นตอนที่ 9 ซึ่งเป็นการสะท้อนผล (Reflecting) เหมือนกับการสะท้อนผลขั้นตอนที่ 5 ในวงจรที่ 1 คือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ทั้งที่บรรลุผลตามความคาดหวัง และไม่คาดหวัง เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

จากการสะท้อนผลร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การบันทึกข้อความ การประเมินผล และการบันทึกภาพและเสียงจากการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และวงจรที่ 2 ดังกล่าวมานั้น เห็นได้ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันหรือสภาพที่เป็นอยู่เดิมก่อนการปฏิบัติในวงจรมีเป็นอย่างไร

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1” พบว่า โรงเรียนสารคามวิทยา ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนตาม “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ที่กำหนด หลัง

การปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 2.82 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.11 และมีข้อสังเกตว่า “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ 2) ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence) 3) ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you) 4) ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking) 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration) และครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) และที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับแรก คือ 1) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning) 2) ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose) 3) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) 4) ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning) และ 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1” พบว่า โรงเรียนสารคุณวิทยา ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึง “คุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 2.78 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.12 และมีข้อสังเกตว่า “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันทใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน 2) ฉันทใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด 3) ฉันทก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ฉันทเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง และ 5) ฉันทเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม และที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันทมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา 2) ฉันทใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ 3) ฉันทมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน 4) ฉันทมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ฉันทมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้

2) การปฏิบัติในวงจรนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนสารคุณวิทยา ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติเพื่อทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนตาม “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ที่กำหนด หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 3.14 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.07 และมีข้อสังเกตว่า “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 5 อันดับแรก คือ 1) จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ 2) จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย 3) ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) 4) จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า และ 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener) และที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับแรก คือ 1) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงาน

เป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) 2) นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี 3) นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ 4) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) และ 5) ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนสารคามวิทยาคม ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึง “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” หลังการปฏิบัติโดยรวมเท่ากับ 3.10 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.13 และมีข้อสังเกตว่า “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) สูง 6 อันดับแรก คือ 1) ฉันทยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ 2) ฉันทมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ 3) ฉันทแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ 4) ฉันทมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน 5) ฉันทก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ฉันทใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน และที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันทใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ 2) ฉันทสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณชนได้ 3) ฉันทเปิดเผยความรู้สึกของฉันทกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย 4) ฉันทเชื่อในความสามารถของตัวเอง และ 5) ฉันทขอบพุดคุยกับผู้อื่นและฉันทเป็นผู้ฟังที่ดี

“จากข้อมูลการนำเสนอ เห็นได้ชัดว่าผลประเมินหลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 1 และ 2 มีผลลัพธ์สูงขึ้นตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) สูงขึ้นทุกตัว ซึ่งเป็นผลมาจากการร่วมกันนำแนวทางไปพัฒนาที่นำลงไปใช้ในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน เพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 14)

“เห็นด้วยครับ ผมในฐานะผู้ร่วมวิจัยได้เห็นความร่วมมือของทุกท่านที่นำแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย พอร์รับฟังผลประเมินและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ทำไป สอดคล้องกันอย่างยิ่ง เห็นได้ชัดครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 20)

3) ใช้พลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change)

การที่จะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ไปจนถึงระบบการบริหาร ซึ่งพลังขับเคลื่อนที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะมาซึ่งความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบไปด้วย

3.1) พลังขับเคลื่อนหลักจากวงจรที่ 1 เป็นพลังขับเคลื่อนที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ

(1) ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย จำนวน 56 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย (2) หลักการ เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles) 2) ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใส

และยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner) 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture) 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills) และ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes) **(3) กลยุทธ์** เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 5 กลยุทธ์ คือ 1) ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) 2) มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) 3) มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ (Encourage free thinking) 4) ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) และ 5) ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools) **(4) ขั้นตอน** เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

3.2) พลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคลในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ การสร้างบรรยากาศการเสวนาของผู้ร่วมวิจัยมีความเป็นกันเอง ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีความสุข จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า และได้เห็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยด้วย 3) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากกว่า ผู้วิจัยต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการบริหารจัดการงานที่ทำ 4) ส่งเสริมการติดตามผล โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมวิจัยวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แบ่งกลุ่มนักเรียนทำงานอย่างหลากหลาย และติดตามการทำงานของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และส่งเสริมการเสริมแรงในการเรียน 5) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการหลักธรรมสำคัญ 5 หลักธรรม คือ 1) ขรവാสาธรรม 4 ช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจ ในการทำงานด้วยความซื่อตรงซื่อสัตย์ และการเสียสละเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2) อิทธิบาท 4 ทำด้วยปัญญาความรอบรู้ ใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ รู้จักวินิจฉัยวิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ หาสาเหตุด้วยความรอบคอบการทำงานในครั้งนี้ 3) สังคหวัตถุ 4 มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย และช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ 4) พรหมวิหาร 4 การวางใจเป็น ยึดมั่นในหลักที่ และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัย และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมวิจัยและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิผล

4) มีข้อสังเกตเกี่ยวกับประเด็นที่บรรลุผลและไม่บรรลุผลอะไรบ้าง

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนสารคณวิทยา ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึงระดับการปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ตาม “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ที่กำหนดหลังการปฏิบัติสูง 5 อันดับแรก คือ 5 อันดับแรก คือ 1) จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ 2) จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย 3) ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความ

ตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership) 4) จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า และ 5) ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจรรณญาณ (Be a discerning listener) และที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับแรก คือ 1) ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome) 2) นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี 3) นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้ 4) ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback) และ 5) ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)

ข้อมูลจากผลการประเมิน “หลังการปฏิบัติ (After Acting) ในวงจรที่ 2” พบว่า โรงเรียนสารคุณวิทยา ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัย มีค่าเฉลี่ย (Mean) ที่แสดงถึง “คุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” หลังการปฏิบัติสูง 6 อันดับแรก คือ 1) ฉันทยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ 2) ฉันทมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ 3) ฉันทแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ 4) ฉันทมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน 5) ฉันทก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ฉันทใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน และที่มีค่าเฉลี่ย (Mean) ต่ำ 5 อันดับแรก คือ 1) ฉันทใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ 2) ฉันทสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้ 3) ฉันทเปิดเผยความรู้สึกของฉันทกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย 4) ฉันทเชื่อในความสามารถของตัวเอง และ 5) ฉันทชอบพูดคุยกับผู้อื่นและฉันทเป็นผู้ฟังที่ดี

5) ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances to Change) อะไรบ้าง

ในการกระบวนการทำงาน สิ่งที่มีมักเกิดขึ้นควบคู่กันไป คือการเกิดสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ซึ่งจากขั้นตอนการถอดบทเรียนที่ผ่านมา พบว่า เกิดสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา ดังนี้

1) ครูบางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยมีไม่มีความกล้าที่จะสอบถามในส่วนที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นมากนัก

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยช่วยกันสังเคราะห์ และเลือกแนวทางพัฒนา จึงใช้เวลานานในกิจกรรมนี้

4) การระดมสมองเพื่อหาแนวทางการพัฒนา มีกิจกรรมค่อนข้างเยอะ ทำให้ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จึงต้องดูช่วงว่างจากปฏิทินของโรงเรียนเป็นหลัก และต้องจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดี

5) การถอดบทเรียน เกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ อาจไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ และผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจจะไม่ตรงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยยังไม่คุ้นชินกับเทคนิควิธีการถอดบทเรียนในแต่ละประเด็น

6) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับที่น้อย เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนาเพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ

6) ใช้วิธีการอะไรในการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

ในสิ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistances of Change) ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการอะไรในการเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนี้

1) จัดทำเอกสารเพิ่มเติมในเนื้อหาเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยที่มีตัวอย่างประกอบเพื่อความรวดเร็วในการสร้างความเข้าใจ พร้อมจัดเสวนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม จะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยได้มากขึ้น

2) การระดมสมองเพื่อดึงศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย มีการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นแนวทางพัฒนา และทำให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมากขึ้น

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ควรมีการสรุปเป็นข้อความที่กระชับเข้าใจง่าย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการตีความ และง่ายต่อการวิเคราะห์ความเหมือน หรือความแตกต่างของแต่ละแนวคิดในการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ

4) นำความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาตามทางเลือกที่หลากหลาย ผสมผสานเข้ากับกิจกรรมหลักของโรงเรียน ควบคู่กับการจัดกิจกรรมในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนได้หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

5) การถอดบทเรียน ผู้วิจัยควรนำผู้ร่วมวิจัยพิจารณาประเด็นที่ต้องถอดบทเรียนที่ละประเด็น ตามเทคนิควิธีการถอดบทเรียนและลำดับของกิจกรรมที่ได้ทำ และควรวางแผนเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับบริบทของกิจกรรมนั้น ๆ

6) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยควรยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ และครูต้องพยายามสร้างให้นักเรียนมีความคิดกว้างและหลากหลาย และพยายามปลูกฝังความกระตือรือร้นให้กับนักเรียนมากขึ้น

จากผลการดำเนินงานในวงจรที่ 2 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านการพัฒนาที่ดีขึ้น และด้านปัญหาอุปสรรคที่ควรตระหนักถึงเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคตต่อไป ซึ่งจากการทบทวนการปฏิบัติการ ทำให้เห็นว่าผู้ร่วมวิจัยได้นำทางเลือกในการพัฒนาอะไรไปใช้กันแล้ว และทางเลือกใดยังไม่ได้นำไปปฏิบัติ ทำให้สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปวางแผนดำเนินงาน และการนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการใหม่ของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในการดำเนินการวิจัยที่จะประสบความสำเร็จผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ต้องให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคลในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ การสร้างบรรยากาศการเสวนาของผู้ร่วมวิจัยมีความเป็นกันเอง และบูรณาการหลักธรรมสำคัญ 5 หลักธรรม คือ 1) ขรวาสธรรม 4 2) อิทธิบาท 4 3) สังคหวัตถุ 4 4) พรหมวิหาร 4 และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิผล แต่สิ่งที่ยังเป็นปัญหาอุปสรรค คือ การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ใน

ระดับที่น้อย เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนา เพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ ดังนั้นสิ่งที่ควรตระหนักถึงเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป คือ ผู้วิจัยต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การใช้ปฏิทินไหวพริบในการบริหารจัดการงานที่ทำ และส่งเสริมการติดตามผล โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมวิจัยวิเคราะห์ ติดตามนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และต้องส่งเสริมให้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการทำงานเสมอ ทำให้รู้ว่าผลการพัฒนาใดประสบความสำเร็จหรือการพัฒนาใดควรปรับปรุง และนำผลการประเมินนั้นมาปรับใช้กับองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 10 ผลการสัมมนาเพื่อสรุปการวิจัยร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย

การจัดกิจกรรมเป็นการสัมมนาร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในการสรุปผลการวิจัยนี้ เพื่อให้สรุปผลการวิจัยได้รับการตรวจสอบความตรง (Validation) โดยวิธีการการตรวจสอบจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยในลักษณะที่เรียกว่า Member Checks ตามทัศนะของ Creswell (2008) Willis (2007) Locke (2001) Leedy and Ormrod (2001) โดยนำเอาผลการสังเกตผล การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ การบันทึก การประเมินผล การถอดบทเรียน รวมทั้งการสะท้อนผลในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 9 มาสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ ในวันพฤหัสบดีที่ 23 กุมภาพันธ์ 2566 เวลา 13.00-16.00 น. ห้องประชุมวิสารทสุธี โรงเรียนสารคุณวิทยา แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.34



ภาพที่ 4.34 กิจกรรมการสัมมนาของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกัน

“งานวิจัยเรื่อง ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ซึ่งอาตมาเป็นผู้วิจัย ในวันนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมแล้ว เป็นกิจกรรมการสัมมนาของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกัน ดังนั้น เราจะมาสัมมนาสรุปผลการวิจัยร่วมกันใน ว่าทุกท่านได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการเริ่มแรกจนถึงในวันนี้ อย่างไรก็ตาม ในการนำแนวทางไปพัฒนาเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของเรา เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

“ดิฉันในฐานะผู้ร่วมวิจัยคนหนึ่ง มีความรู้สึก ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่เราได้นำไปพัฒนาเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนให้กับนักเรียนเรียนของเรา ส่งผลให้นักเรียนของเรากล้าแสดงออกมากขึ้น ในการนำเสนอผลงานมีความมั่นใจ และภูมิใจในตัวเอง อีกทั้งยังทำงานในรูปแบบทีมได้ดีขึ้น ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 7)

“เห็นด้วยอย่างยิ่ง การพัฒนานักเรียนในครั้งนี้ สร้างประสบการณ์จริงให้กับนักเรียน ทำให้ได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่ม ทราบถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน และได้ฝึกสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น ถึงว่าเกิดประโยชน์กับนักเรียนอย่างแท้จริงครับ”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 12)

“สำหรับกระผม นอกจากการพัฒนานักเรียนแล้ว ครูทุกคนก็ได้พัฒนาตัวเองไปด้วย ผ่านกระบวนการทำวิจัยเชิงปฏิบัติแบบมีส่วนร่วม ที่ได้ผลตอบรับจากการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียนอย่างกระตือรือร้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า พวกเราจะพัฒนานักเรียนของเราแบบนี้ต่อไป”

(ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 3)

“อาตมาในฐานะผู้วิจัย ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการ และขอขอบคุณคณะครูผู้ร่วมวิจัย และครูบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ร่วมแรงใจกันในการดำเนินการที่ผ่านมาจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เจริญพร”

(ผู้วิจัย)

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

จากกิจกรรมการสัมมนาพร้อมกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และ 3) องค์กรความรู้ที่

ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสารคุณวิทยา ปรากฏผลการสรุปผลการวิจัยดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลง (Change)

1.1 การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change)

ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา คณะผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีความคาดหวัง 2 ประการ คือ 1) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงในการนำเอา “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยที่มากขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และ 2) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใน “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ที่มากขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

กรณีความคาดหวังประการแรก จากผลการประเมินการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม) ไปปฏิบัติ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.50, 2.82 และ 3.14 ตามลำดับ จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.12, 0.11 และ 0.07 แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนนั้น ผู้ร่วมวิจัยได้นำเอา “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติที่มากขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและรายชื่อ ในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบผลการประเมินการนำเอาแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
	1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม	2.60	0.50	2.70	0.66	3.05
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี	2.15	0.37	2.55	0.51	2.90	0.55
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้	2.15	0.37	2.55	0.51	2.90	0.55
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ	2.65	0.49	2.90	0.55	3.15	0.49
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน	2.30	0.47	2.75	0.64	3.05	0.60
6. เทคนิคการมีปฏิพานไหวพริบ	2.70	0.47	3.00	0.56	3.15	0.59
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ	2.90	0.64	3.30	0.47	3.40	0.50
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.80	0.62	3.05	0.60	3.20	0.70
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน	2.95	0.69	3.05	0.60	3.35	0.67
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า	2.40	0.60	2.85	0.75	3.50	0.76

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
	11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ	2.60	0.75	2.90	0.72	3.65
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย	2.35	0.75	2.85	0.75	3.60	0.68
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)	2.70	0.86	3.15	0.59	3.55	0.51
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)	2.60	0.75	2.90	0.31	3.10	0.55
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)	2.85	0.49	3.10	0.55	3.20	0.52
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)	2.85	0.67	3.15	0.67	3.35	0.67
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)	2.80	0.62	3.10	0.64	3.20	0.70
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)	2.55	0.69	2.95	0.60	3.25	0.72
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)	2.30	0.66	2.90	0.79	3.30	0.66
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)	2.40	0.50	3.00	0.65	3.45	0.51
21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)	2.35	0.49	2.90	0.72	3.15	0.59
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)	2.10	0.31	2.50	0.51	3.05	0.76
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)	2.10	0.31	2.50	0.51	2.85	0.67
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)	2.75	0.55	3.05	0.51	3.20	0.52
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)	2.75	0.55	3.10	0.45	3.25	0.44
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)	2.95	0.39	3.10	0.55	3.30	0.57
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)	2.95	0.51	3.20	0.52	3.25	0.55

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
	28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)	2.30	0.47	2.50	0.51	3.05
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)	2.10	0.55	2.40	0.50	3.25	0.44
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)	2.20	0.52	2.45	0.51	3.15	0.67
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)	2.40	0.68	2.65	0.59	2.95	0.60
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)	2.65	0.59	2.95	0.39	3.15	0.37
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)	2.95	0.51	3.20	0.41	3.25	0.44
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)	3.00	0.56	3.20	0.52	3.20	0.52
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)	2.40	0.50	2.65	0.49	3.10	0.72
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)	2.40	0.68	2.70	0.73	3.00	0.73
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)	2.15	0.37	2.60	0.50	3.05	0.60
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.05	0.60
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.10	0.55
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)	2.10	0.31	2.70	0.47	3.20	0.62
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)	2.70	0.47	2.70	0.47	3.10	0.55
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)	2.70	0.47	2.80	0.41	3.05	0.51
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)	2.30	0.47	2.95	0.76	3.30	0.66

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
	44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)	2.60	0.50	2.60	0.50	2.95
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)	2.60	0.50	2.80	0.41	3.15	0.49
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)	2.10	0.31	2.55	0.51	3.00	0.65
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)	2.40	0.50	2.60	0.50	3.05	0.60
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)	2.40	0.50	2.75	0.44	3.10	0.55
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.25	0.64
50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)	2.60	0.50	2.80	0.41	3.15	0.49
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)	2.60	0.50	2.75	0.44	3.10	0.45
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)	2.28	0.44	2.64	0.48	3.10	0.55
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)	2.30	0.46	2.70	0.47	3.10	0.55
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)	2.31	0.49	2.65	0.49	3.10	0.55
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)	2.41	0.52	2.75	0.45	3.15	0.49
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)	2.33	0.51	2.96	0.76	3.30	0.66
รวม	2.50	0.12	2.82	0.11	3.14	0.07

กรณีความคาดหวังประการที่สอง จากผลการประเมินลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ใน 3 ระยะ พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับ คือ จากค่าเฉลี่ย 2.56 ในระยะก่อน

การปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.78 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.10 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.13, 0.12 และ 0.13 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาได้ส่งผลให้ “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้าน และรายข้อ ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบผลการประเมินลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ใน 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการ ประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)	2.47	0.14	2.70	0.15	2.97	0.12
1. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.54	0.79	2.78	0.74	2.90	0.68
2. ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา	2.28	0.45	2.52	0.50	3.02	0.47
3. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน	2.36	0.56	2.56	0.54	2.90	0.61
4. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง	2.44	0.73	2.82	0.92	3.02	0.82
5. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.58	0.76	2.70	0.74	3.04	0.73
6. ฉันมีทัศนคติเชิงบวก	2.64	0.78	2.82	0.72	2.92	0.67
การเป็นต้นแบบ (Modeling)	2.44	0.19	2.69	0.11	3.06	0.09
7. ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง	2.38	0.57	2.60	0.57	2.80	0.49
8. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	2.58	0.78	2.72	0.76	2.94	0.65
9. ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ	2.42	0.61	2.64	0.60	3.24	0.59
10. ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	2.12	0.33	2.56	0.50	3.00	0.40
11. ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม	2.86	0.83	3.02	0.74	3.28	0.61
12. ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้	2.26	0.44	2.58	0.50	3.08	0.57
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)	2.47	0.11	2.68	0.09	2.88	0.11
13. ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น	2.48	0.76	2.66	0.75	3.28	0.78
14. ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้	2.36	0.53	2.64	0.53	2.74	0.49
15. ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี	2.54	0.73	2.76	0.69	2.86	0.64
16. ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา	2.58	0.78	2.76	0.74	3.02	0.77
17. ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.36	0.56	2.54	0.58	2.58	0.57
18. ฉันเปิดเผยความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย	2.50	0.71	2.74	0.66	2.78	0.65

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการ ประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	\bar{X}	S.D.	\bar{X}
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)	2.57	0.13	2.76	0.12	3.40	0.11
19. ฉันทึ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงาน ร่วมกัน	2.40	0.49	2.68	0.47	3.34	0.69
20. ฉันทปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ	2.60	0.70	2.74	0.66	3.26	0.78
21. ฉันทยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีม เสมอ	2.70	0.79	2.94	0.68	3.64	0.60
22. ฉันทมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงาน ร่วมกับฉันท	2.58	0.84	2.76	0.80	3.24	0.92
23. ฉันทแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ	2.52	0.68	2.66	0.66	3.44	0.73
24. ฉันทมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ	2.64	0.83	2.78	0.79	3.48	0.81
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)	2.84	0.05	3.08	0.10	3.20	0.15
25. ฉันทเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง	3.02	0.55	3.14	0.40	3.14	0.40
26. ฉันทใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด	3.10	0.58	3.26	0.49	3.26	0.49
27. ฉันทมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร	2.40	0.67	2.78	0.62	2.94	0.65
28. ฉันทก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.02	0.55	3.24	0.48	3.34	0.48
29. ฉันทใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน	3.10	0.58	3.34	0.52	3.34	0.52
30. ฉันทค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ	2.40	0.67	2.72	0.67	3.18	0.83
โดยรวม	2.56	0.13	2.78	0.12	3.10	0.13

1.2 การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change)

ผลจากการวิจัยนี้ นอกจากก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังแล้ว ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังในทางที่ดีขึ้นด้วย ดังนี้

1) ก่อนดำเนินการวิจัยเรื่อง ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ผู้ร่วมวิจัยบางท่านยังไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยไม่มีความกล้าที่จะสอบถาม แต่เมื่อผู้วิจัยได้ชี้แจงกระบวนการและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้มีครูผู้ประสงค์เข้าร่วมเป็นผู้ร่วมวิจัยทั้งหมด

2) กิจกรรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนักเรียน นอกจากจะพัฒนานักเรียนแล้ว ยังช่วยพัฒนาครูผู้ร่วมวิจัยด้วย จากกิจกรรมการเสวนาร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ได้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียน และยังสามารถนำไปประยุกต์ในการพัฒนาทักษะในด้านอื่น ๆ ให้กับนักเรียนได้อีกด้วย

3) จากการปฏิบัติ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน เกิดการส่งเสริม และการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สนับสนุนและให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการสร้างความผูกพันที่ดีที่มีต่อองค์กร

4) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ ทำให้เกิดพลังความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ในการช่วยกันผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนโรงเรียนสารคุณวิทยา โดยเปิดโอกาสให้ครูผู้ร่วมวิจัยช่วยกันบูรณาการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อขับเคลื่อนในทุก ๆ กิจกรรม

5) ในด้านของนักเรียน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้ ส่งผลต่อนักเรียน ในลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน นอกจากจะพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) และทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) แล้ว ยังสร้างประสบการณ์จริงให้กับนักเรียน ทำให้นักเรียนได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน เห็นคุณค่าในตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice)

ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 ส่งผลให้ทั้งผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และโรงเรียน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายประการ ดังนี้

2.1) การเรียนรู้ของผู้วิจัย

1) เกิดการเรียนรู้ทักษะการวางแผน ผู้วิจัยได้เรียนรู้การจัดการจัดสรรเวลาให้สามารถ ปฏิบัติงานของตนเอง และบทบาทผู้วิจัยให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้การทำงานของ ผู้บริหารและผู้วิจัยเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้เรียนรู้ทักษะ การคิดวิเคราะห์ จากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัย และความคิดรวบยอด เพื่อสรุปประเด็นใน การจัดเสวนาแต่ละครั้ง

2) เกิดการเรียนรู้ทักษะการทำงานบนพื้นฐานในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ เกิดมีความเป็นกันเองการทำงานก็จะส่งผลให้การทำงานไปเป็นอย่างราบรื่น

3) เกิดการเรียนรู้เทคนิคในการจัดทำเอกสารการเผยแพร่ในรูปแบบสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ และสร้างความเป็นมืออาชีพในการนำเสนองาน

4) เกิดการเรียนรู้การทำงานติดตามผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยต้องทำ แผนติดตามผลการลงมือปฏิบัติ และพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

5) เกิดการเรียนรู้การทำงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการให้ความช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จของงาน

6) เกิดการเรียนรู้ทักษะการคิดเชิงสังเคราะห์ ในการคิดเรียงเรียงและจัดรวมเนื้อหา ที่ได้จากการวิเคราะห์และกระบวนการการใช้เหตุผลมาใช้เป็นหลักการ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการ แก้ปัญหาระหว่างทำงานวิจัย

7) เกิดการเรียนรู้ทักษะการอธิบาย ในการพูดแสดงรายละเอียด และยกตัวอย่างให้กับผู้ร่วมวิจัยเข้าใจ หายจากข้อสงสัย เกิดความชัดเจนในสิ่งนั้น หรือขยายความให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น ช่วยทำให้ผู้ฟังสนใจและเข้าใจความหมายได้ดีขึ้น

8) เกิดการประสานความร่วมมือกัน ระหว่างในกลุ่มงานเดียวกันและข้ามกลุ่มงาน มีการพูดคุยปรึกษากันมากขึ้น ไม่ต่างคนต่างทำงานของตนเอง

2.2) การเรียนรู้ของผู้ร่วมวิจัย

1) เกิดการเรียนรู้จากการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมวิจัย มีการปรึกษากันมากขึ้น ไม่ต่างคนต่างทำงานของตนเอง ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เกิดการเรียนรู้การสร้างบรรยากาศในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการเสวนา ทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย

3) เกิดการเรียนรู้ว่าหากผู้วิจัยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมวิจัยอย่างเท่าเทียม จะส่งผลในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในกิจกรรม ผู้ร่วมวิจัยจะรู้สึกมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

4) เกิดการเรียนรู้ในการช่วยกันแก้ไขปัญหาหาร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นและบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

5) เกิดกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ จากการระดมสมอง (brain-storming) ร่วมกัน โดยการแสดงความคิดเห็นเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลาย ๆ ทาง ใช้ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ นอกกรอบ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

6) เกิดการทำงานเป็นทีม ในการช่วยเหลือผู้อื่นและเคารพผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตลอดจน หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งอันจะนำไปสู่ปัญหา ผู้ร่วมวิจัยมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้แนวทาง แนวโน้มในการเจรจา ประสานงาน สร้างแรงจูงใจเพื่อให้งานสำเร็จ

7) เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงเปรียบเทียบ และการคิดเชื่อมโยง เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด สังเคราะห์ทางการพัฒนาร่วมกัน

2.3) การเรียนรู้ของโรงเรียนสารคุณวิทยา

1) การเรียนรู้จากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคณะครู เรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม ช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในการทำงานร่วมกัน สามารถพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ได้แสดงความคิดเห็น และลงมติดร่วมกันตลอดกระบวนการ

2) เกิดการสร้างความผูกพันที่ดีที่มีต่อองค์กร จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

3) เกิดองค์ความรู้ใหม่ เกิดกิจกรรมพัฒนาขึ้นในหลากหลายแนวทาง ทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

4) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคล แต่ละคนได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสที่จะพัฒนา บุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร บุคลากรจะเกิดความทุ่มเท และเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

5) เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนนั้น ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนในการพัฒนา ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของตนเองได้ และมีความสอดคล้องกันในการพัฒนาองค์กรต่อไป

3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)

ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 ได้ส่งผลให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นทฤษฎีฐานรากจากการปฏิบัติ (knowledge that is a theory Based on Practice) ตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin ที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ไตที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้อาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ถือเป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติเฉพาะบริบทที่มีข้อจำกัดในการนำไปอ้างอิงใช้กับประชากรในวงกว้าง ตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewicz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ดังนั้น การสรุปผลการวิจัยในส่วนของ “องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)” ในงานวิจัยนี้ จึงขอนำเสนอเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ดังกล่าว ได้ดังนี้

ในงานวิจัยนี้ จากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณีการนำเอาแผนปฏิบัติการ “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.50 และจากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณี “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.56 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้งสภาพเดิมเกี่ยวกับการปฏิบัติ และสภาพเดิมเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ยังอยู่ในระดับต่ำ ในการวิจัย จึงได้นำเอาพลังขับเหล่านี้มาใช้ คือ

พลังขับหลักที่ใช้ในวงจรที่ 1 เป็นพลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ (1) **ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย** จำนวนจำนวน 56 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย (2) **หลักการ** เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles) 2) ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใสและยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner) 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture) 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills) และ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes) (Trust) (3) **กลยุทธ์** เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 5 กลยุทธ์ คือ 1) ตั้งเป้าหมายเล็ก ๆ (Set Small Goals) 2) มุ่งเน้นงานที่มีผลกระทบสูง (Focus on high-impact

tasks) 3) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Make a Plan of Action) 4) ยอมรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่มีความแตกต่าง (Accommodate different collaboration styles) และ 5) กลยุทธ์ คือ 1) ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) 2) มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) 3) มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ (Encourage free thinking) 4) ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) และ 5) ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools) (4) **ขั้นตอน** เพื่อนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

พลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคลในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ การสร้างบรรยากาศการเสวนาของผู้ร่วมวิจัยมีความเป็นกันเอง ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีความสุข จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า และได้เห็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยด้วย 3) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากกว่า ผู้วิจัยต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการบริหารจัดการงานที่ทำ 4) ส่งเสริมการติดตามผล โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมวิจัยวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แบ่งกลุ่มนักเรียนทำงานอย่างหลากหลาย และติดตามการทำงานของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และส่งเสริมการเสริมแรงในการเรียน 5) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการหลักธรรมสำคัญ 5 หลักธรรม คือ คือ 1) ขรวาสาธรรม 4 ช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจ ในการทำงานด้วยหลักความซื่อตรงซื่อสัตย์ และการเสียสละเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2) อิทธิบาท 4 ทำด้วยปัญญาความรอบรู้ ใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ รู้จักพิจารณาพิจารณา ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ ทดสอบ หาสาเหตุด้วยความรอบคอบการทำงานในครั้งนี้ 3) สังคหวัตถุ 4 มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย และช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ 4) พรหมวิหาร 4 การวางใจเป็น ยึดมั่นในหลักที่ และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัย และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมวิจัยและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิผล

ผลจากการนำเอาพลังขับเคลื่อนมาใช้ จากผลการใช้พลังขับเคลื่อนดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่คาดหวัง คือ มีการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม) ไปสู่การปฏิบัติหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ที่มากขึ้น จากสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) ตามลำดับ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม 2.50 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.82 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.14 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และผลจากการประเมินลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ก็พบว่ามีความเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน คือ จากค่าเฉลี่ยรวม 2.56 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.78 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.10 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัย ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ใช้วิธีการเพื่อเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) เหล่านั้น ดังนี้

1) ครูบางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกต ผู้ร่วมวิจัยมีไม่มีความกล้าที่จะสอบถามในส่วนที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นมากนัก

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยช่วยกันสังเคราะห์ และเลือกแนวทางพัฒนา จึงใช้เวลานานในกิจกรรมนี้

4) การระดมสมองเพื่อหาแนวทางการพัฒนา มีกิจกรรมค่อนข้างเยอะ ทำให้ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จึงต้องดูช่วงว่างจากปฏิทินของโรงเรียนเป็นหลัก และต้องจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดี

5) การถอดบทเรียน เกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ อาจไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ และผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจจะไม่ตรงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยยังไม่คุ้นชินกับเทคนิควิธีการถอดบทเรียนในแต่ละประเด็น

6) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับที่น้อย เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนาเพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ

การเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนี้

1) จัดทำเอกสารเพิ่มเติมในเนื้อหาเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยที่มีตัวอย่างประกอบเพื่อความรวดเร็วในการสร้างความเข้าใจ พร้อมจัดเสวนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม จะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยได้มากขึ้น

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย มีการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นแนวทางพัฒนา และทำให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมากขึ้น

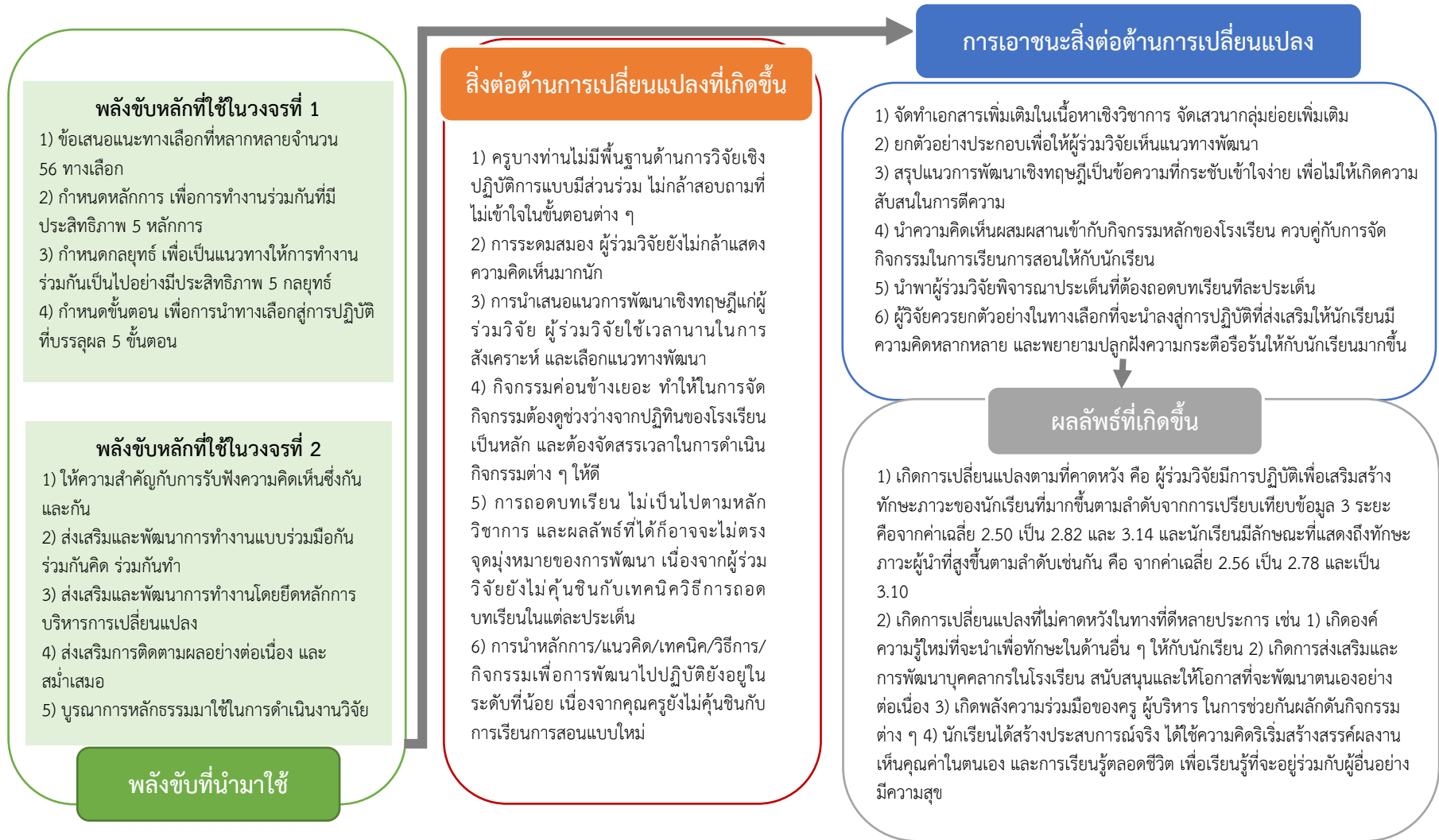
3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ควรมีการสรุปเป็นข้อความที่กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการตีความ และง่ายต่อการวิเคราะห์ความเหมือน หรือความแตกต่างของแต่ละแนวคิดในการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ

4) นำความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาตามทางเลือกที่หลากหลาย ผสมผสานเข้ากับกิจกรรมหลักของโรงเรียน ควบคู่กับการจัดกิจกรรมในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนได้หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

5) การถอดบทเรียน ผู้วิจัยควรนำผู้ร่วมวิจัยพิจารณาประเด็นที่ต้องถอดบทเรียนทีละประเด็น ตามเทคนิควิธีการถอดบทเรียนและลำดับของกิจกรรมที่ได้ทำ และควรวางแผนเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับบริบทของกิจกรรมนั้น ๆ

6) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยควรยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ และครูต้องพยายามสร้างให้นักเรียนมีความคิดกว้างและหลากหลาย และพยายามปลูกฝังความกระตือรือร้นให้กับนักเรียนมากขึ้น

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เรียกว่า “โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา” และแสดงภาพประกอบ ดังภาพที่ 4.35



ภาพที่ 4.35 โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อให้เกิด 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวัง และที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และ 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสารคณวิทยา ซึ่งกำหนดโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีผู้ร่วมวิจัย (Research Participants) เป็นครูผู้สอน จำนวน 20 รูป/คน (รายชื่อในภาคผนวก) โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีบทบาทมีสถานะที่เท่าเทียมในการร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผล

ในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ Mills (2007) ซึ่งจำแนกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ 1) แบบสังเกต (Observation Form) 2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) 3) แบบตรวจสอบหรือบันทึก (Examining/Record) เช่น บันทึกอนุทิน (Journal) เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาพ (Audiotapes and Videotapes) หลักฐานสิ่งของ (Artifacts) บันทึกภาคสนาม (Field Notes)

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน นี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2561) ที่มีวงจรการปฏิบัติของกิจกรรมการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกต (Observe) การสะท้อนผล (Reflect) จำนวน 2 วงจร มี 10 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การเตรียมการ (Preparation) (2) การวางแผน (Planning) (3) การปฏิบัติ (Acting) (4) การสังเกต (Observing) (5) การสะท้อนผล (Reflecting) (6) การวางแผน (Planning) (7) การปฏิบัติ (Acting) (8) การสังเกตผล (Observing) (9) การสะท้อนผล (Reflecting) (10) การสรุปผล (Conclusion)

ในการวิจัย ได้คำนึงถึงหลักการ 10 ประการ ดังนี้ 1) บริบทเฉพาะ 2) ทักษะที่หลากหลาย 3) มุ่งการเปลี่ยนแปลง 4) มุ่งให้เกิดการกระทำเพื่อบรรลุผล 5) รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัยทุกคน 6) วิเคราะห์ วิพากษ์และประเมินตนเอง 7) ตระหนักในศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและการเป็นผู้มีส่วนได้เสียจากภายในชุมชนเอง 8) เรียนรู้จากการกระทำ ทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ 9) การมีบันทึกของผู้ร่วมวิจัยทุกคน เช่น การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในคำอธิบายสิ่งที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและรูปแบบองค์การ การพัฒนาตนเองจากการร่วมในการวิจัยเป็นต้น 10) นำไปสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาที่ยั่งยืน

คำนึงถึงจรรยาบรรณ 10 ประการ ดังนี้ 1) รับผิดชอบต่อการรักษาความลับ 2) ผู้ร่วมวิจัยเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน 3) ทิศทางการวิจัยและผลลัพธ์ที่คาดหวังเกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน 4) ให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการวิจัยมากที่สุด 5) มีการปรึกษาหารือร่วมกัน และข้อเสนอแนะได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย 6) การสังเกตหรือการตรวจสอบเอกสารเพื่อจุดมุ่งหมายอื่นต้องได้รับการอนุญาตก่อน 7) ผลการดำเนินงานจะยังคงปรากฏให้เห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นให้ข้อเสนอแนะได้ 8) ไม่ละเมิดลิขสิทธิ์งานเขียนหรือทัศนคติของผู้อื่นโดยขาดการเจรจาต่อรองก่อนการจัดพิมพ์เผยแพร่ 9) ผู้วิจัยต้องแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของกระบวนการวิจัยแต่เริ่มแรกรวมทั้งข้อเสนอแนะและผลประโยชน์ 10) ผู้ร่วมการวิจัยต่างมีสิทธิพลต่อการทำงานแต่ผู้ที่ไม่ประสงค์มีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับและเคารพในสิทธิส่วนบุคคล

นอกจากนี้ยังคำนึงถึงบทบาทของผู้วิจัย 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นครู 2) เป็นผู้นำ 3) เป็นผู้ฟังที่ดี 4) เป็นนักวางแผน 5) เป็นนักออกแบบ 6) เป็นนักวิเคราะห์ 7) เป็นนักสังเคราะห์ 8) เป็นนักสังเกตการณ์ 9) เป็นนักรายงานผล 10) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก โดยมีสรุปผลการวิจัยที่นำเสนอเพื่อการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการสัมมนาเพื่อสรุปผลการวิจัยร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยในขั้นตอนที่ 10 ของบทที่ 4 ได้ผลสรุปของผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่คาดหวังและที่ไม่คาดหวังจากการปฏิบัติ (Changes in Expected & Unexpected Results) 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning from Practice) ในตัวผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และสถานศึกษา และ 3) องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ในลักษณะเป็นทฤษฎีฐานรากในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสารคุณวิทยา ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

5.1.1 การเปลี่ยนแปลง (Change) จากการปฏิบัติ

การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change)

ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยาคณะผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยมีความคาดหวัง 2 ประการ คือ 1) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงในการนำเอา “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัยที่มากขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และ 2) คาดหวังให้มีการเปลี่ยนแปลงใน “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” ที่มากขึ้น โดยพิจารณาจากผลการประเมินเปรียบเทียบ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

กรณีความคาดหวังประการแรก จากผลการประเมินการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม) ไปปฏิบัติ 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.50, 2.82 และ 3.14 ตามลำดับ จาก การแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะ คือ 0.12, 0.11 และ 0.07 แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

ของนักเรียนนั้น ผู้ร่วมวิจัยได้นำเอา “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติที่มากขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมและรายชื่อ ในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบผลการประเมินการนำเอาแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ 3 ระยะ คือ ก่อน และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม	2.60	0.50	2.70	0.66	3.05
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี	2.15	0.37	2.55	0.51	2.90	0.55
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้	2.15	0.37	2.55	0.51	2.90	0.55
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ	2.65	0.49	2.90	0.55	3.15	0.49
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน	2.30	0.47	2.75	0.64	3.05	0.60
6. เทคนิคการมีปฏิพานไหวพริบ	2.70	0.47	3.00	0.56	3.15	0.59
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ	2.90	0.64	3.30	0.47	3.40	0.50
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.80	0.62	3.05	0.60	3.20	0.70
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน	2.95	0.69	3.05	0.60	3.35	0.67
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า	2.40	0.60	2.85	0.75	3.50	0.76
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ	2.60	0.75	2.90	0.72	3.65	0.59
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย	2.35	0.75	2.85	0.75	3.60	0.68
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)	2.70	0.86	3.15	0.59	3.55	0.51
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)	2.60	0.75	2.90	0.31	3.10	0.55
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)	2.85	0.49	3.10	0.55	3.20	0.52
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)	2.85	0.67	3.15	0.67	3.35	0.67
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)	2.80	0.62	3.10	0.64	3.20	0.70
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)	2.55	0.69	2.95	0.60	3.25	0.72

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)	2.30	0.66	2.90	0.79	3.30
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)	2.40	0.50	3.00	0.65	3.45	0.51
21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)	2.35	0.49	2.90	0.72	3.15	0.59
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)	2.10	0.31	2.50	0.51	3.05	0.76
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)	2.10	0.31	2.50	0.51	2.85	0.67
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)	2.75	0.55	3.05	0.51	3.20	0.52
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)	2.75	0.55	3.10	0.45	3.25	0.44
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)	2.95	0.39	3.10	0.55	3.30	0.57
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)	2.95	0.51	3.20	0.52	3.25	0.55
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)	2.30	0.47	2.50	0.51	3.05	0.76
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)	2.10	0.55	2.40	0.50	3.25	0.44
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)	2.20	0.52	2.45	0.51	3.15	0.67
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)	2.40	0.68	2.65	0.59	2.95	0.60
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)	2.65	0.59	2.95	0.39	3.15	0.37
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)	2.95	0.51	3.20	0.41	3.25	0.44
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)	3.00	0.56	3.20	0.52	3.20	0.52

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)	2.40	0.50	2.65	0.49	3.10
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)	2.40	0.68	2.70	0.73	3.00	0.73
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)	2.15	0.37	2.60	0.50	3.05	0.60
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.05	0.60
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.10	0.55
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)	2.10	0.31	2.70	0.47	3.20	0.62
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)	2.70	0.47	2.70	0.47	3.10	0.55
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)	2.70	0.47	2.80	0.41	3.05	0.51
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)	2.30	0.47	2.95	0.76	3.30	0.66
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)	2.60	0.50	2.60	0.50	2.95	0.69
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)	2.60	0.50	2.80	0.41	3.15	0.49
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)	2.10	0.31	2.55	0.51	3.00	0.65
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมหรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)	2.40	0.50	2.60	0.50	3.05	0.60
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)	2.40	0.50	2.75	0.44	3.10	0.55
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)	2.30	0.47	2.65	0.49	3.25	0.64

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ผลการประเมินก่อนปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 1		ผลการประเมินหลังปฏิบัติ ในวงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
	50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)	2.60	0.50	2.80	0.41	3.15
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)	2.60	0.50	2.75	0.44	3.10	0.45
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้ที่มีประสบการณ์ (Partner with a mentor)	2.28	0.44	2.64	0.48	3.10	0.55
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)	2.30	0.46	2.70	0.47	3.10	0.55
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)	2.31	0.49	2.65	0.49	3.10	0.55
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)	2.41	0.52	2.75	0.45	3.15	0.49
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)	2.33	0.51	2.96	0.76	3.30	0.66
รวม	2.50	0.12	2.82	0.11	3.14	0.07

กรณีความคาดหวังประการที่สอง จากผลการประเมินลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ใน 3 ระยะเวลา พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับ คือ จากค่าเฉลี่ย 2.56 ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.78 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.10 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 จากการแสดงความเห็นของผู้ประเมินในแต่ละระยะมีความแปรปรวนต่ำ ดังเห็นได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าต่ำทั้ง 3 ระยะเวลา คือ 0.13, 0.12 และ 0.13 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาได้ส่งผลให้ “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามลำดับ ดังมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม รายด้าน และรายข้อ ในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบผลการประเมินลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ใน 3 ระยะ คือ ก่อนและหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการ ประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)	2.47	0.14	2.70	0.15	2.97	0.12
1. ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.54	0.79	2.78	0.74	2.90	0.68
2. ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา	2.28	0.45	2.52	0.50	3.02	0.47
3. ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน	2.36	0.56	2.56	0.54	2.90	0.61
4. ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง	2.44	0.73	2.82	0.92	3.02	0.82
5. ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.58	0.76	2.70	0.74	3.04	0.73
6. ฉันมีทัศนคติเชิงบวก	2.64	0.78	2.82	0.72	2.92	0.67
การเป็นต้นแบบ (Modeling)	2.44	0.19	2.69	0.11	3.06	0.09
7. ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง	2.38	0.57	2.60	0.57	2.80	0.49
8. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	2.58	0.78	2.72	0.76	2.94	0.65
9. ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ	2.42	0.61	2.64	0.60	3.24	0.59
10. ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	2.12	0.33	2.56	0.50	3.00	0.40
11. ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม	2.86	0.83	3.02	0.74	3.28	0.61
12. ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้	2.26	0.44	2.58	0.50	3.08	0.57
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)	2.47	0.11	2.68	0.09	2.88	0.11
13. ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น	2.48	0.76	2.66	0.75	3.28	0.78
14. ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้	2.36	0.53	2.64	0.53	2.74	0.49
15. ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี	2.54	0.73	2.76	0.69	2.86	0.64
16. ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา	2.58	0.78	2.76	0.74	3.02	0.77
17. ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ	2.36	0.56	2.54	0.58	2.58	0.57
18. ฉันเปิดเผยความรู้สึกรักของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย	2.50	0.71	2.74	0.66	2.78	0.65
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)	2.57	0.13	2.76	0.12	3.40	0.11
19. ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน	2.40	0.49	2.68	0.47	3.34	0.69
20. ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ	2.60	0.70	2.74	0.66	3.26	0.78
21. ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ	2.70	0.79	2.94	0.68	3.64	0.60
22. ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน	2.58	0.84	2.76	0.80	3.24	0.92

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ผลการประเมิน ก่อนปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 1		ผลการ ประเมิน หลังปฏิบัติใน วงจรที่ 2	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
23. ฉันทแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ	2.52	0.68	2.66	0.66	3.44	0.73
24. ฉันทมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ	2.64	0.83	2.78	0.79	3.48	0.81
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)	2.84	0.05	3.08	0.10	3.20	0.15
25. ฉันทเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง	3.02	0.55	3.14	0.40	3.14	0.40
26. ฉันทใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด	3.10	0.58	3.26	0.49	3.26	0.49
27. ฉันทมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร	2.40	0.67	2.78	0.62	2.94	0.65
28. ฉันทก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.02	0.55	3.24	0.48	3.34	0.48
29. ฉันทใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน	3.10	0.58	3.34	0.52	3.34	0.52
30. ฉันทค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ	2.40	0.67	2.72	0.67	3.18	0.83
โดยรวม	2.56	0.13	2.78	0.12	3.10	0.13

5.1.2 การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง (Unexpected Change)

ผลจากการวิจัยนี้ นอกจากก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังแล้ว ยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังในทางที่ดีขึ้นด้วย ดังนี้

1) ก่อนดำเนินการวิจัยเรื่อง ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ผู้ร่วมวิจัยบางท่านยังไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยไม่มีความกล้าที่จะสอบถาม แต่เมื่อผู้วิจัยได้ชี้แจงกระบวนการและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้ครูมีผู้ประสงค์เข้าร่วมเป็นผู้ร่วมวิจัยทั้งหมด

2) กิจกรรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำนักเรียน นอกจากจะพัฒนานักเรียนแล้ว ยังช่วยพัฒนาครูผู้ร่วมวิจัยด้วย จากกิจกรรมการเสวนาร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ได้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียน และยังสามารถนำไปประยุกต์ในการพัฒนาทักษะในด้านอื่น ๆ ให้กับนักเรียนได้อีกด้วย

3) จากการปฏิบัติ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน เกิดการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สนับสนุนและให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการสร้างความรู้ความผูกพันที่ดีที่มีต่อองค์กร

4) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้ ทำให้เกิดพลังความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ในการช่วยกันผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนโรงเรียนสารคุณวิทยา โดยเปิดโอกาสให้ครูผู้ร่วมวิจัยช่วยกันบูรณาการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อขับเคลื่อนในทุก ๆ กิจกรรม

5) ในด้านของนักเรียน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้ ส่งผลต่อนักเรียนในลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน นอกจากนี้จะพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) การเป็นต้นแบบ (Modeling) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills) และทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) แล้ว ยังสร้างประสบการณ์จริงให้กับนักเรียน ทำให้นักเรียนได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน เห็นคุณค่าในตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

5.1.3 การเรียนรู้ (Learning) จากการปฏิบัติ

ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 ส่งผลให้ทั้งผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และโรงเรียน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติหลายประการ ดังนี้

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับบุคคล คือ ผู้วิจัย มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้ทักษะการวางแผน ผู้วิจัยได้เรียนรู้การจัดการจัดสรรเวลาให้สามารถปฏิบัติงานของตนเอง และบทบาทผู้วิจัยให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้การทำงานของผู้บริหารและผู้วิจัยเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้เรียนรู้ทักษะการคิดวิเคราะห์จากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมวิจัย และความคิดรวบยอด เพื่อสรุปประเด็นในการจัดเสวนาแต่ละครั้ง

2) เกิดการเรียนรู้ทักษะการทำงานบนพื้นฐานในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้เกิดมีความเป็นกันเองการทำงานก็จะส่งผลให้การทำงานไปเป็นอย่างราบรื่น

3) เกิดการเรียนรู้เทคนิคในการจัดทำเอกสารการเผยแพร่ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสร้างความเป็นมืออาชีพในการนำเสนองาน

4) เกิดการเรียนรู้การทำงานติดตามผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยต้องทำแผนติดตามผลการลงมือปฏิบัติ และพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

5) เกิดการเรียนรู้การทำงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จของงาน

6) เกิดการเรียนรู้ทักษะการคิดเชิงสังเคราะห์ ในการคิดเรียบเรียงและจัดรวมเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์และกระบวนการการใช้เหตุผลมาใช้เป็นหลักการ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการแก้ปัญหาระหว่างทำงานวิจัย

7) เกิดการเรียนรู้ทักษะการอธิบาย ในการพูดแสดงรายละเอียด และยกตัวอย่างให้กับผู้ร่วมวิจัยเข้าใจ หลีกเลี่ยงข้อสงสัย เกิดความชัดเจนในสิ่งนั้น หรือขยายความให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น ช่วยทำให้ผู้ฟังสนใจและเข้าใจความหมายได้ดีขึ้น

8) เกิดการประสานความร่วมมือกัน ระหว่างในกลุ่มงานเดียวกันและข้ามกลุ่มงาน มีการพูดคุยปรึกษากันมากขึ้น ไม่ต่างคนต่างทำงานของตนเอง

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับกลุ่ม คือ ผู้ร่วมวิจัย มีดังนี้

1) เกิดการเรียนรู้จากการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมวิจัย มีการปรึกษากันมากขึ้น ไม่ต่างคนต่างทำงานของตนเอง ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) เกิดการเรียนรู้การสร้างบรรยากาศในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการเสวนา ทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย

3) เกิดการเรียนรู้ว่าหากผู้วิจัยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมอย่างเท่าเทียม จะส่งผลในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในกิจกรรม ผู้ร่วมวิจัยจะรู้สึกมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

4) เกิดการเรียนรู้ในการช่วยกันแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น และบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

5) เกิดกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ จากการระดมสมอง (brain-storming) ร่วมกัน โดยการแสดงความคิดเห็นเชื่อมโยงที่พยายามหาทางออกหลาย ๆ ทาง ใช้ความคิดที่หลากหลาย แสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ นอกกรอบ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

6) เกิดการทำงานเป็นทีม ในการช่วยเหลือผู้อื่นและเคารพผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นตลอดจน หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งอันจะนำไปสู่ปัญหา ผู้ร่วมวิจัยมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้แนวทาง แนวโน้มในการเจรจา ประสานงาน สร้างแรงจูงใจเพื่อให้งานสำเร็จ

7) เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงเปรียบเทียบ และการคิดเชื่อมโยง เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด สังเคราะห์ทางการพัฒนาร่วมกัน

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระดับหน่วยงาน คือ โรงเรียนสารคุณวิทยา มีดังนี้

1) การเรียนรู้จากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคณะครู เรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม ช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในการทำงานร่วมกัน สามารถพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานได้ดีกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ได้แสดงความคิดเห็น และลงมติดร่วมกันตลอดกระบวนการ

2) เกิดการสร้างความผูกพันที่ดีที่มีต่อองค์กร จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

3) เกิดองค์ความรู้ใหม่ เกิดกิจกรรมพัฒนาขึ้นในหลากหลายแนวทาง ทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

4) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคล แต่ละคนได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสที่จะพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร บุคลากรจะเกิดความทุ่มเท และเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

5) เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนนั้น ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนในการพัฒนา ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของตนเองได้ และมีความสอดคล้องกันในการพัฒนาองค์กรต่อไป

5.1.4 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)

ในการวิจัยเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ตลอดระยะเวลา 2 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2565 ได้ส่งผลให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นทฤษฎีฐานรากจากการปฏิบัติ (knowledge that is a theory Based on Practice) ตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับ (Force-Field Analysis) ของ Kurt Lewin ที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ว่า ในการพัฒนานั้นมีปัจจัยผลักดัน (Force for Change) ไตที่สำคัญที่ผู้วิจัยเชื่อว่าส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง

ตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง และในการพัฒนานั้นมีสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่สำคัญอะไรบ้าง ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้เอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) นั้นอย่างไร ถือเป็นองค์ความรู้จากการปฏิบัติเฉพาะบริบทที่มีข้อจำกัดในการนำไปอ้างอิงใช้กับประชากรในวงกว้าง ตามทัศนะของ Coghlan & Brannick (2007) และ James, Milenkiewicz, & Bucknam (2008) ที่กล่าวว่า “ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อจำกัดในการนำไปเผยแพร่หรืออ้างอิง แต่สามารถนำเอาประเด็นข้อคิดหรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือที่กำลังมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันได้” ดังนั้น การสรุปผลการวิจัยในส่วนของ “องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice)” ในงานวิจัยนี้ จึงขอนำเสนอเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ดังกล่าว ได้ดังนี้

ในงานวิจัยนี้ จากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณีการนำเอาแผนปฏิบัติการ “หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม” ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.50 และจากผลการประเมินสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) กรณี “ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน” มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.56 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้งสภาพเดิมเกี่ยวกับการปฏิบัติ และสภาพเดิมเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ยังอยู่ในระดับต่ำ ในการวิจัย จึงได้นำเอาพลังขับเคลื่อนนี้มาใช้ คือ

พลังขับเคลื่อนที่ใช้ในวงจรที่ 1 เป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) ที่ใช้ต่อเนื่องจากวงจรที่ 1 ที่สำคัญ คือ (1) **ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลาย** จำนวนจำนวน 56 ทางเลือก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อเสนอแนะจากผลการระดมสมองของผู้ร่วมวิจัย (2) **หลักการ** เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ คือ 1) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนและหลากหลาย (Define clear and diverse roles) 2) ทบทวนความคืบหน้าอย่างโปร่งใสและยุติธรรม (Review progress in a transparent and fair manner) 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Encourage a collaborative culture) 4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะ (Match Tasks with Skills) และ 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาด (Boost a Culture to Learn from Mistakes) (Trust) (3) **กลยุทธ์** เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 5 กลยุทธ์ คือ 1) ตั้งเป้าหมายเล็ก ๆ (Set Small Goals) 2) มุ่งเน้นงานที่มีผลกระทบสูง (Focus on high-impact tasks) 3) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Make a Plan of Action) 4) ยอมรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่มีความแตกต่าง (Accommodate different collaboration styles) และ 5 กลยุทธ์ คือ 1) ชี้แจงความคาดหวังที่แท้จริง (Clarify Actual Expectations) 2) มีทัศนคติที่ดี (Have a positive attitude) 3) มีการส่งเสริมการคิดอย่างอิสระ (Encourage free thinking) 4) ระบุจุดบอด (Identify Blind Spots) และ 5) ใช้เครื่องมือดิจิทัล (Use digital tools) (4) **ขั้นตอน** เพื่อนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding) 2) นำสู่การปฏิบัติ 3) ทบทวนการปฏิบัติ (Practice Review) 4) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 5) สรุปผลการปฏิบัติ (Performance Summary)

พลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคลในช่วงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันโดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ การสร้างบรรยากาศการเสวนาของผู้ร่วมวิจัยมีความเป็นกันเอง ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีความสุข จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในงานที่ทำได้ดียิ่งกว่า และได้เห็นพลังความร่วมมือของผู้ร่วมวิจัยด้วย 3) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากกว่า ผู้วิจัยต้องพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการบริหารจัดการงานที่ทำ 4) ส่งเสริมการติดตามผล โดยสนับสนุนให้ผู้ร่วมวิจัยวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แบ่งกลุ่มนักเรียนทำงานอย่างหลากหลาย และติดตามการทำงานของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และส่งเสริมการเสริมแรงในการเรียน 5) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้บูรณาการหลักธรรมสำคัญ 5 หลักธรรม คือ คือ 1) ขรวาสาธรรม 4 ช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจ ในการทำงานด้วยหลักความซื่อตรงซื่อสัตย์ และการเสียสละเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2) อิทธิบาท 4 ทำด้วยปัญญาความรอบรู้ ใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ รู้จักวินิจฉัยวิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบ หาสาเหตุด้วยความรอบคอบการทำงานในครั้งนี 3) สังคหวัตถุ 4 มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย และช่วยเหลือให้คำแนะนำผู้ร่วมวิจัยในการทำงานให้สำเร็จ 4) พรหมวิหาร 4 การวางใจเป็น ยึดมั่นในหลักที่ และ 5) กัลยาณมิตรธรรม 7 สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ร่วมวิจัยได้ ให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมวิจัย และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมวิจัยและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิผล

ผลจากการนำเอาพลังขับเคลื่อนมาใช้ จากผลการใช้พลังขับเคลื่อนดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่คาดหวัง คือ มีการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม) ไปสู่การปฏิบัติหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ที่มากขึ้น จากสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) ตามลำดับ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม 2.50 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.82 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.14 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และผลจากการประเมินลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ก็พบว่ามีความเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน คือ จากค่าเฉลี่ยรวม 2.56 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.78 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.10 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2

สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัย ได้เกิดสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ใช้วิธีการเพื่อเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcome Obstacles) เหล่านั้น ดังนี้

1) ครูบางท่านไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเกตผู้ร่วมวิจัยมีไม่มีความกล้าที่จะสอบถามในส่วนที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นมากนัก

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ผู้ร่วมวิจัยช่วยกันสังเคราะห์ และเลือกแนวทางพัฒนา จึงใช้เวลานานในกิจกรรมนี้

4) การระดมสมองเพื่อหาแนวทางการพัฒนา มีกิจกรรมค่อนข้างเยอะ ทำให้ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จึงต้องดูช่วงว่างจากปฏิทินของโรงเรียนเป็นหลัก และต้องจัดสรรเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดี

5) การถอดบทเรียน เกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติ อาจไม่เป็นไปตามหลักวิชาการ และผลลัพธ์ที่ได้ก็อาจจะไม่ตรงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยยังไม่คุ้นชินกับเทคนิควิธีการถอดบทเรียนในแต่ละประเด็น

6) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ของนักเรียนไปปฏิบัติยังอยู่ในระดับที่น้อย เนื่องจากคุณครูยังไม่คุ้นชินกับการเรียนการสอนแบบใหม่ในการเลือกแนวทางพัฒนาเพื่อไปจัดกิจกรรมพัฒนาให้กับนักเรียนในรายวิชานั้น ๆ

การเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนี้

1) จัดทำเอกสารเพิ่มเติมในเนื้อหาเชิงวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยที่มีตัวอย่างประกอบเพื่อความรวดเร็วในการสร้างความเข้าใจ พร้อมจัดเสวนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม จะช่วยให้เข้าใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเทคนิคที่ใช้ในการวิจัยได้มากขึ้น

2) การระดมสมองเพื่อตั้งศักยภาพจากประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัย มีการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นแนวทางพัฒนา และทำให้ผู้ร่วมวิจัยกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างมากขึ้น

3) การนำเสนอแนวการพัฒนาเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมวิจัย ควรมีการสรุปเป็นข้อความที่กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการตีความ และง่ายต่อการวิเคราะห์ความเหมือน หรือความแตกต่างของแต่ละแนวคิดในการพัฒนาจากทัศนะของนักวิชาการ และหน่วยงานต่าง ๆ

4) นำความคิดเห็นในแนวทางการพัฒนาตามทางเลือกที่หลากหลาย ผสมผสานเข้ากับกิจกรรมหลักของโรงเรียน ควบคู่กับการจัดกิจกรรมในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนได้หลากหลายเพิ่มมากขึ้น

5) การถอดบทเรียน ผู้วิจัยควรนำผู้ร่วมวิจัยพิจารณาประเด็นที่ต้องถอดบทเรียนที่ละเอียด ตามเทคนิควิธีการถอดบทเรียนและลำดับของกิจกรรมที่ได้ทำ และควรวางแผนเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับบริบทของกิจกรรมนั้น ๆ

6) การนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติ ผู้วิจัยควรยกตัวอย่างในทางเลือกที่จะนำลงสู่การปฏิบัติอย่างไรให้เห็นแนวทางในการดำเนินการ และครูต้องพยายามสร้างให้นักเรียนมีความคิดกว้างและหลากหลาย และพยายามปลูกฝังความกระตือรือร้นให้กับนักเรียนมากขึ้น

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติ (Knowledge Gained from Practice) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เรียกว่า “โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา” และแสดงภาพประกอบ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 การเปลี่ยนแปลง (Change) จากการปฏิบัติ

1) การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง (Expected Change) จากผลการวิจัยที่พบว่าผลจากการปฏิบัติความร่วมมือกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง คือ มีการนำเอาแผนปฏิบัติการ (หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม) ไปสู่การปฏิบัติหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 กับหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 ที่มากขึ้นจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม (ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1) ตามลำดับ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม 2.50 ก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.82 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.14 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 และผลจากการประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ก็พบว่ามีความเฉลี่ยรวมที่สูงขึ้นตามลำดับเช่นกัน คือ จากค่าเฉลี่ย 2.56 ในระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 เป็น 2.78 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และเป็น 3.10 หลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 นั้น เป็นผลจากการนำเอาพลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) มาใช้ คือ พลังขับเคลื่อนหลักที่ใช้ในวงจรที่ 1 ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะทางเลือกที่หลากหลายจำนวน 56 ทางเลือก 2) กำหนดหลักการ เพื่อการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ 5 หลักการ 3) กำหนดกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 5 กลยุทธ์ 4) กำหนดขั้นตอน เพื่อการนำทางเลือกสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล 5 ขั้นตอน และพลังขับเคลื่อนหลักที่ใช้ในวงจรที่ 2 ประกอบด้วย 1) ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานแบบร่วมมือกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ 3) ส่งเสริมและพัฒนาการทำงานโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ส่งเสริมการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

และ 5) บูรณาการหลักธรรมมาใช้ในการดำเนินงานวิจัย แสดงให้เห็นว่า ที่การนำประเด็นและทักษะที่หลากหลายจากนักวิชาการมาบูรณาการเข้ากับประสบการณ์เดิมของผู้ร่วมวิจัย จนได้แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคามวิทยาที่เป็นทางเลือกถึง 56 ทางเลือก เพื่อในการนำไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับความเห็นของ McTaggart (2010) ที่เห็นว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ประการ คือ (1) เสนอแนวทาง (Provide a Way) (2) แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เราสามารถจะปฏิบัติได้โดยการใช้นวัตกรรมที่มาจากทฤษฎีเชิงวิพากษ์ (3) แสดงให้เห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นอาจจะถูกมองว่าเป็นแนวทางปฏิบัติทางสังคมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมได้ และ (4) ใช้ตัวอย่างจากกรณีศึกษาใหม่ ๆ ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อที่จะยกตัวอย่างว่าจะนำแนวคิดของสภาพแวดล้อมสาธารณะมาใช้ในการตรวจสอบการวิจัยเชิงปฏิบัติ และพลังขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในวงจรที่ 1 และพลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง จากการวินิจฉัยประเด็นปัญหาและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติของตนเองในการทำงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม แล้วใช้พลังขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาเสริมสร้างทักษะภาวะของนักเรียนในโรงเรียนสารคามวิทยาตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของ Creswell (2008) ที่เห็นว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการจะมีอยู่ 3 ช่วง (Stage) ด้วยกัน คือ 1) การวินิจฉัยกระบวนการเพื่อที่จะเผชิญหน้ากับประเด็นทางสังคมในบางประเด็น 2) เป็นการย้อนมองการปฏิบัติของตนเอง และมีความจำเป็นที่จะให้ผู้ปฏิบัติ เช่น ครู ได้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อที่จะให้เขาได้

แก้ปัญหาของตนเอง และ 3) เป็นการนำเสนอแนวทางของวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้กลุ่มต่าง ๆ เกิดความรับผิดชอบในการปลดปล่อย และเปลี่ยนแปลงตนเอง

ดังนั้น ในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ในโรงเรียนสารคุณวิทยา ในโอกาสต่อไป จึงควรพยายามแสวงหาพลังขับเคลื่อนอื่น ๆ มาเสริมกับการนำพลังขับเคลื่อนหลักจากวงจรที่ 1 และพลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 มาเป็นแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นต่อไป หรือในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรหาประเด็นและทักษะที่หลากหลายจากนักวิชาการบูรณาการเข้ากับประสบการณ์เดิมของผู้ร่วมวิจัย จนได้แนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

2) จากผลการวิจัยที่พบว่า การวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังในทางที่ดีขึ้นหลายประการ โดยประเด็นที่มีความสำคัญ คือ 1) เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปพัฒนาทักษะในด้านอื่น ๆ ให้กับนักเรียน 2) เกิดการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สนับสนุนและให้โอกาสที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) เกิดพลังความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ในการช่วยกันผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ และ 4) นักเรียนได้สร้างประสบการณ์จริง ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน เห็นคุณค่าในตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข อาจเนื่องจากครูผู้ร่วมวิจัยได้เสวนาร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียน และยังสามารถนำไปประยุกต์ในการพัฒนาทักษะในด้านอื่น ๆ และเกิดจากการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเปิดโอกาสให้ครูผู้ร่วมวิจัยช่วยกันบูรณาการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อขับเคลื่อนในทุก ๆ กิจกรรมของนักเรียน สอดคล้องกับทัศนะของ Seymour-Rolls & Hughes (2000) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ วิธีการสืบสวนสอบสวนร่วมกัน โดยมีการสะท้อนผลและมองตัวเองเป็นหลัก เป็นการสืบสวนสอบสวนโดยผู้มีส่วนร่วม ในสถานการณ์ทางสังคมนั้น ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงการปฏิบัติทางสังคมของตนเองให้ดีขึ้น ทั้งในแง่ของความเป็นเหตุเป็นผล และในแง่ของความยุติธรรม อีกทั้งสอดคล้องกับทัศนะของวิโรจน์ สารรัตน์ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ถูกวิจัยจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติ และผู้ได้รับผลจากการปฏิบัตินั้น นอกจากนั้นบทบาทของผู้วิจัยก็เปลี่ยนไปด้วย จากการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ดีจากภายนอก ก็กลายเป็นผู้ร่วมวิจัยที่เสมอภาคกัน นอกจากนั้น การวิจัยก็ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทำความเข้าใจหรือเพื่อหาความรู้ใน ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วย และคาดหวังว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอันเนื่องจากความมีพันธะผูกพันในสิ่งที่ทำ จากบทบาทการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

ผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยาในโอกาสต่อไป จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ครูบุคลากรช่วยกันบูรณาการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อขับเคลื่อนทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในทุก ๆ กิจกรรม และเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการขยายเครือข่ายไปยังชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้พลัง

ความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายในกิจกรรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนต่อไป

3) จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลจากการวิจัยได้ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติในแต่ละ 3 ระดับ คือ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และโรงเรียนหลายประการ แต่มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกันทั้งสามระดับนั้น คือ ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการเสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย อาจเนื่องจากการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมวิจัยอย่างเท่าเทียม และการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพการทำงานของตนให้สูงขึ้น ตั้งแต่กระบวนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ในการคิดเรียบเรียง จัดรวมเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์ และกระบวนการการใช้เหตุผลมาใช้เป็นหลักการ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการแก้ปัญหาระหว่างทำงานวิจัยร่วมกัน สอดคล้องกับทัศนะของ Mills (2007) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) คือ วิธีการสืบสวนสอบสวนอย่างเป็นระบบ (Systematic Inquiry) ซึ่งกระทำโดยครู นักวิจัย (Teacher Researcher) ผู้บริหารโรงเรียน (Principal) ที่ปรึกษาของโรงเรียน (School Counselors) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่กระทำโดยครูนั้นเป็นการกระทำที่เกิดจากตัวครูเอง โดยปราศจากการควบคุมหรือบังคับจากบุคคลอื่น และสอดคล้องกับทัศนะของ Quixley (2008) ที่กล่าวว่า หลักการที่สำคัญของ PAR คือ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนผลและหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น มีส่วนร่วมในการที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคำถามของตนเอง ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรับผิดชอบในการวิเคราะห์อย่างวิพากษ์ การประเมิน การบริหารจัดการของตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปิดเผย ในระหว่างวงจรของ PAR แต่ละขั้นตอนจะต้องมีการมองย้อนไปข้างหลัง (Look Back) และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปข้างหน้า (Look Forward) ด้วยเสมอ เพราะในแต่ละขั้นตอนของ PAR จะมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันไปตลอด

ผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา ในโอกาสต่อไป จึงควรให้ความสำคัญกับผู้ร่วมวิจัยอย่างเท่าเทียม และการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพการทำงานของตนให้สูงขึ้น ตั้งแต่กระบวนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ร่วมกัน และเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมรับผิดชอบในการวิเคราะห์อย่างวิพากษ์ การประเมิน การบริหารจัดการของตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งในระหว่างการทำแต่ละขั้นตอนวงจรของ PAR จะต้องมีการมองย้อนไปข้างหลัง (Look Back) และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปข้างหน้า (Look Forward) ด้วยเสมอ

4) จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการวิจัยได้ส่งผลให้ต้องค้ความรู้จากการปฏิบัติที่แสดงเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Model) ที่เรียกว่า “โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา” ดังภาพที่ 4.35 ในบทที่ 4 และภาพที่ 5.1 ในบทที่ 5 เป็นองค์ความรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะบริบทของโรงเรียนสารคุณวิทยา ซึ่งมีผลการวิจัยเป็นเช่นเดียวกับผลงานวิจัยของนักศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยา

เขตอีสาน เช่น เรื่อง Development of Learning by E-Learning System: A Case of Mahamakut Buddhist University, Mahavajiralongkorn Rajavidyalaya Campus ของ Phramaha Pajjit Uttamadhammo (Sakhong) and Phrakrusutheejarayawattana (2021), เรื่อง Conduct a Collaborative Effort of Teachers to Strengthen Students' Creative Thinking Skills ของ Attanurakkee and Dhammabhisamai (2022) เรื่อง Teacher Participatory Practices to Enhance Students' Leadership Skills ของ Kundaeng and Dhammabhissamai (2022). เรื่อง Practicing Collaborative Teachers to Strengthen Student's Visionary Leadership Skills ของ Poonvichaen and Sutheejarayawat (2022) เรื่อง Teachers and participatory action research for developing learning environments ของ Thawinwong and Sanrattana (2022). Teachers and participatory action research for developing learning environments เรื่อง Cooperative practices to enhance the quality of work integrated learning at Nong Khai Technical College ของ Sarapoom and Phrakrudhammapissamai (2021) และเรื่อง Participatory Practice "Teach Less, Learn More": A Case of Srikruanwittayakom School ของ Roptam and Sanrattana (2021)

ผลจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคณวิทยา ในโอกาสต่อไป จึงควรให้ความสำคัญแนวทางพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน โดยใช้ “โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคณวิทยา” เป็นแนวทางสร้างกิจกรรมใหม่ ๆ และพัฒนากิจกรรมไปอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรนำโมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคณวิทยา นี้ นำไปขยายผลเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนปริยัติธรรมอื่น ๆ ต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.3.1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า การปฏิบัติกรร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง เกิดจากการนำเอาพลังขับเคลื่อนวงจรที่ 1 และพลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 เพื่อการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนั้น จึงควรพยายามแสวงหาพลังขับเคลื่อนอื่น ๆ มาเสริมกับการนำพลังขับเคลื่อนหลักจากวงจรที่ 1 และพลังขับเคลื่อนในวงจรที่ 2 มาเป็นแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นต่อไป สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเปิดโอกาสให้ครูบุคลากรช่วยกันบูรณาการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อขับเคลื่อนทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในทุก ๆ กิจกรรมของนักเรียน

5.3.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังในทางที่ดีขึ้นหลายประการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในโรงเรียนสารคณวิทยา ขในโอกาสต่อไป จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ครูบุคลากรช่วยกันบูรณาการสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อขับเคลื่อนทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนในทุก ๆ กิจกรรม และควรมีการขยายเครือข่ายไปยังชุมชนท้องถิ่น และ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้พลังความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนต่อไป

5.3.1.3 ผลจากการวิจัยได้ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ คือ ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และโรงเรียน คือ ผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการเสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมวิจัยอย่างเท่าเทียม และการส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาที่จะพัฒนาให้มีประสิทธิภาพการทำงานของตนให้สูงขึ้น ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) ร่วมกัน

5.3.1.4 โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา ถือเป็นความรู้และเป็นบทเรียนที่ได้รับจากการปฏิบัติจริงในบริบทเฉพาะของโรงเรียนสารคุณวิทยาที่ประสบผลสำเร็จ จึงเป็นโมเดลต้นแบบสำหรับใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโอกาสต่อไป จากวงจรหนึ่งสู่อีกวงจรหนึ่ง จากภาคการศึกษาหนึ่งสู่อีกภาคการศึกษาหนึ่ง และจากปีการศึกษาหนึ่งสู่อีกปีการศึกษา อย่างต่อเนื่องไปไม่มีสิ้นสุดตามรูปแบบของการเป็นการพัฒนาแบบเกลียวสว่าน ซึ่งในแต่ละวงจร แต่ละภาคการศึกษา และแต่ละปีการศึกษา จะต้องคำนึงถึงการใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งแสวงหาแนวทางการพัฒนาที่เป็นที่คนละใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิมในงานวิจัยนี้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 หากจะทำวิจัยในประเด็นเดิมนี้อีก ผู้วิจัยควรสืบค้นทัศนะจากนักวิชาการใหม่ ๆ มาบูรณาการเข้ากับประสบการณ์เดิมของผู้ร่วมวิจัยอย่างหลากหลายและกว้างขวางมากขึ้น และควรขยายเครือข่ายผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยไปยังชุมชนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้พลังความร่วมมือของครู ผู้บริหาร ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกิดประโยชน์กับการพัฒนา นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

5.3.2.2 ในการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยนี้ ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมวิจัยร่วมรับผิดชอบในการวิเคราะห์อย่างวิพากษ์ การประเมิน การบริหารจัดการของตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งในระหว่างการทำแต่ละขั้นตอนวงจรของ PAR จะต้องมีการมองย้อนไปข้างหลัง (Look Back) และในขณะเดียวกันก็ต้องมองไปข้างหน้า (Look Forward) ด้วยเสมอ

5.3.2.3 แม้ผลการวิจัยนี้จะเฉพาะบริบทของโรงเรียนสารคุณวิทยา แต่โรงเรียนปริยัติธรรมแห่งอื่น สามารถจะศึกษาระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนาประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ได้ รวมทั้งศึกษา “โมเดลต้นแบบของการมีส่วนร่วมของครูในการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำให้กับนักเรียนในโรงเรียนสารคุณวิทยา” จากผลการวิจัยนี้ ไปเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อปรับประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตามความเหมาะสมของบริบทของโรงเรียนของตนเองได้

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

- กาญจนา แก้วเทพ. (2532). *การทำงานพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน: คืออะไรและทำอย่างไร. วารสารสังคมนิยม, (1-2), 14-35.*
- ชำนาญ ศรีวงษ์ ศิริ ถิ่นอาสา และสัจจา ฝ่ายคำตา. (2560). *รูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนแกนนำเรียนรวมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของชำนาญ ศรีวงษ์ ศิริ ถิ่นอาสา และสัจจา ฝ่ายคำตา. สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2566, จาก <https://rb.gy/wl7y3m>*
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สือตะวัน.*
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2558). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ: ผลิธัมม์ ในเครือ บริษัท สำนักพิมพ์แพรวแอนดโฮม จำกัด.*
- พุทธทาสภิกขุ. (2500). *ศึกษาธรรมอย่างถูกวิธีธรรมวิภาคนวภูมิ. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.*
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- โยธิน แสงดี. (ม.ป.ป.). *แผนงานวิจัยและชุดโครงการวิจัย: การเขียนโครงการวิจัยแบบบูรณาการเพื่อขอทุนสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการในพื้นที่ (Area Based Research). สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2566, จาก <https://rdo.psu.ac.th/th/images/D3/PR-news/2563/Research/YOTIN-AreaBasedResearch.ppt>*
- โรงเรียนสารคณวิทยา. (2563). *รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563. ขอนแก่น: โรงเรียนสารคณวิทยา.*
- วาทีต จันทสุริยะวงศ์. (2528). *ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีแบบมีส่วนร่วม. วารสารสังคมพัฒนา, (6), 49-57.*
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ปีที่ 21. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.*
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา. (e-Book). (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.*
- สรวงมณฑ์ สิทธิสมาน. (2563). *ตามหาทักษะ “ภาวะผู้นำที่ดี” ในเด็กไทย. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2564, จาก <https://rb.gy/i3jsng>*
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2563). *โครงการวิจัย/ชุดโครงการวิจัย. สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2566, จาก <https://nriis.go.th/FileUpload/AttatchFile/News/256110291020186004256.docx>*

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2564, จาก <https://rb.gy/jhpn7x>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2564, จาก <https://rb.gy/bhdkjq>
- อมรา พงศาพิชญ์. (2526). *การวิจัยภาคสนาม: เน้นหนักเรื่องการสังเกต*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุดม จันทร์โสภา ประยูรช ชูสอน และพงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว. (2560). *การพัฒนาโรงเรียนชุมชนบ้านฝางสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2566, จาก <https://rb.gy/8jqdex>

2. วิทยานิพนธ์

- ชยานนท์ มนเพียรจันทร์. (2553). *การจัดการศึกษาปฐมวัยด้วยหลักองค์รวม: กรณีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดงพอง องค์การบริหารส่วนตำบลศิลา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

3. ภาษาอังกฤษ

- Adkins S. (2020). *21st Century leadership skills: the heart of organizational transformation*. Retrived November 8, 2020, from <https://rb.gy/5aap0c>
- Applied Leadership Development Program Website. (2016). *The 9 steps to leadership mastery: j-curve leadership model*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/bgasp6>
- Arhar, J.M., Holly, M.L., & Kasten, W.C. (2001). *Action research for teachers*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Attanurakkee, P. P., & Dhammabhisamai, P. (2022). *Conduct a Collaborative Effort of Teachers to Strengthen Students' Creative Thinking Skills*. Education Quarterly Reviews, 5(3), 459-472. Retrieved August 25, 2022, from DOI: 10.31014/aior.1993.05.03.559
- Bated, O. (2019). *6 reasons why public participation and community engagement are important*. Retrieved August 25, 2020, from <https://www.socialpinpoint.com/blog/6-reasons-to-participate-community-engagement/>
- BCcampus open education Website (n.d.). *Leadership needs in the 21st century*. Retrived November 18, 2020, from <https://rb.gy/jrtap4>
- Bersin, J. (2012). *What makes a 21st century leader?* Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/86aix2>
- Bookboon Website. (2018). *Leadership: a definition of 21st century leaders*. Retrieved November 8, 2020, from <https://rb.gy/efzmdz>

- Boonlop, R. Pattrawiwat, K. and Chinchai, K. (2020). *Participatory Action Research to Develop Instruction Model in Mathematic Skills for Children with Special Needs in Inclusive School Based on Professional Learning Community*. Retrieved March 24, 2023, from <https://rb.gy/cg9htg>
- Bruce, S. (2015). *The 4 essential characteristics of 21st-century leadership*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/bym0ew>
- BullsEye Recruitment Inc Website. (2019). *Five characteristics that define 21st-century leadership*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/ma9qov>
- Carr, W. & Kemmis, S. (1992). *Becoming critical: Education, knowledge, and action research*. (3rd ed.) London: Falmer Press.
- Chaichanawirote U. & Vantum, C. (2017). Evaluation of Content Validity for Research Instrument. *Journal of Nursing and Health Sciences*. 11 (2), 105-111.
- Clarizen Website. (2020). *Five ways to develop your leadership skills*. Retrieved March 5, 2021, from <https://rb.gy/hpq4ic>
- Clark D. (2015). *Leadership self-assessment questionnaire*. Retrieved January 8, 2021, from <https://rb.gy/hpj2i4>
- CMOE Team Website. (2020). *How to create a leadership-development plan in 9 steps*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/5z2awf>
- Coghlan, D.& Brannick, T. (2007). *Doing action research in your own organization*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. (2004). (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (3rd ed.) New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Dorari, L. (2018). *6 Skills you must obtain to be a powerful 21st century leader*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/sklg1f>
- Drexler, H.P. & Knopf, C. (2017). *The 6 essential qualities for leadership in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/zlNged>
- Driscoll, M. (2022). *Education in the 21st century*. Retrieved August 25, 2022, from <https://thinkstrategicforschools.com/education-21st-century/>
- Driscoll, M. (n.d.). *9 Essential 21st century leadership skills*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/rwpuwm>
- Eades, J. (2017). *8 Steps to build a highly successful leadership development program in 2018*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/bwjyhyh>

- Edge, K. (2000). *School-based management*. Paper for the Education Reform & Management Thematic Group, HDNED, World Bank [August 2000]. Retrieved August 25, 2020, from http://web.worldbank.org/archive/website002381/WEB/PDF/SBMQ_AF.PDF
- Fusion Solution. (n.d.). *Knowledge management*. Retrieved August 25, 2020, from <https://www.fusionsol.com/blog/what-do-you-know-about-knowledge-management/>
- Gavin, M. (2019). *5 Steps to creating a successful leadership development plan*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/qjsdj9>
- Gransberry, M.M. (2018). *21st Century leadership: 9 skills you must master*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/xfntev>
- Gransberry, M.M. (2018). *Everything you need to know about the 9 key traits that define 21st century leaders*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/bo5uzu>
- Greenberg M. (2012). *Five essential skills for leadership in the 21st century*. Retrieved November 18, 2020, from <https://rb.gy/wp9uom>
- Greenberg, M. (2012). *Five essential skills for leadership in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/1g8j4q>
- Greenberg, M. (2012). *Five essential skills for leadership in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/1g8j4q>
- Hollon, J. (2011). *Leadership development: 7 Key trends for the 21st century*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/o2fw9x>
- HR Daily Advisor Website. (2017). *Top 4 characteristics of 21st century leadership*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/8pmoyo>
- Indeed Website. (2020). *How to develop leadership skills and become a great manager*. Retrieved March 5, 2021, from <https://rb.gy/pwyfhp>
- James, E.A., Milenkiewicz, M.T., & Bucknam, A. (2008). *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- James, E.A., Milenkiewicz, M.T., & Bucknam, A. (2008). *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools*. Sage.
- Jones, A. (2018). *7 Traits of highly effective leaders in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/8pmoyo>
- Jones, J. (2016). *Effective leadership in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/4xxui2>

- Julka, S. (2018). *5 Ways to build and develop your leadership skills*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/ratgvw>
- Kangan Institute Website. (2017). *10 Steps to help you become a successful leader*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/saptje>
- Kashyap, D. (n.d.). *Educational administration: Meaning, nature and other details*. Retrieved August 25, 2020, from <https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-administration/educational-administration-meaning-nature-and-other-details/63730>
- Kciphilanthropy Website. (2019). *Leadership readiness checklist*. Retrieved January 8, 2021, from <https://rb.gy/ofhh0u>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). *The action research planner*. (3rd ed.) Victoria: Deakin University.
- Kundaeng, S., & Dhammabhissamai, P. (2022). Teacher Participatory Practices to Enhance Students' Leadership Skills. *Education Quarterly Reviews*, 5(3), 372-386. Retrieved August 25, 2020, from DOI: 10.31014/aior.1993.05.03.552
- Lawton, G. & Pratt, M.K. (n.d.). *Change management*. Retrieved January 8, 2021, from <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management>
- Llopis, G. (2015). *Six characteristics define 21st century leadership*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/g0urbg>
- Lolavar, B. (2013). *7 Steps to developing great leaders*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/chcfn6>
- Magné, F.O. (2019). *Three ideas for leaders to be more successful in the 21st century*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/4pni7v>
- Marone, S. (2017). *9 Ways to develop your leadership skills*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/wtoj1k>
- MartinRoll Website. (2019). *Leadership in the 21st century*. Retrieved November 8, 2020, from <https://rb.gy/wzpxny>
- Masterson, A. (2018). *What it takes to be a great leader in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/1sbl3v>
- McDonald, B. (n.d.). *7 Steps to creating leadership development programs*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/wh2vxy>
- McTaggart, R. (1991). Principles for participatory action research. *Adult Education Quarterly*. 41(3), 168-187.
- McTaggart, R. (2010). *Participatory action research or change and development*. Townsville, Australia: James Cook University.
- Mills, G. E. (2007). *Action research: A guide for the teacher researcher*. (3rd ed.) New Jersey: Merrill Prentice Hall.

- Mimeo Blog. (2016). *Be a better leader: 6 steps in developing leadership skills*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/f4uanc>
- Pham, T. (2021). *7 Ways to start building your leadership skills today (no matter where you are on the ladder)*. Retrieved March 5, 2021, from <https://rb.gy/ensllx>
- Phramaha Pajit Uttamadhammo (Sakhong) & Phrakrusutheejarayawattana. (2021). Development of Learning by E-Learning System: A Case of Mahamakut Buddhist University, Mahavajiralongkorn Rajavijalaya Campus. *World Journal of Education*, 11(3), 47-59. Retrieved August 25, 2022, from <https://doi.org/10.5430/wje.v11n3p47>
- Pivotal Resources Website. (2020). *21st Century leader assessment*. Retrieved January 8, 2021, from <https://rb.gy/7o5tpi>
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health / Lippincott Williams & Wilkins.
- Poonvichaen, J., & Sutheejarayawat, P. (2022). *Practicing Collaborative Teachers to Strengthen Student's Visionary Leadership Skills*. *Education Quarterly Reviews*, 5(3), 231-245. Retrieved August 25, 2020, from DOI: 10.31014/aior.1993.05.03.541
- Riggio, R.E. (2015). *10 Steps to developing your leadership*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/t3bdu>
- Robinson J. (2020). *5 Best ways to teach leadership skills to students*. Retrieved March 24, 2023, from <https://rb.gy/xeaqd8>
- Rooptam, S. & Sanrattana, W. (2021). *Participatory Practice "Teach Less, Learn More": A Case of Srikrananwittayakom School*. *Education Quarterly Reviews*, 4(2), 578-592. Retrieved August 25, 2022, from DOI: 10.31014/aior.1993.04.02.302
- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R.K. (1977). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Sandwijk G.V. (2018). *21st Century leadership skills: global thinking | what does mean for leadership development?* Retrieved November 8, 2020, from <https://rb.gy/fmjrxz>
- Sandwijk G.V. (2018). *21st Century leadership skills: global thinking | what does mean for leadership development?* Retrieved November 8, 2020, from <https://rb.gy/fmjrxz>

- Sarapoom, C., & Phrakrudhammapissamai. (2021). *Cooperative practices to enhance the quality of work integrated learning at Nong Khai Technical College*. *International Journal of Educational Methodology*, 7(3), 387-400. Retrieved August 25, 2022, from <https://doi.org/10.12973/ijem.7.3.387>
- Schiavone, J.C. (2018). *4 Easy steps to writing a leadership development plan that works*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/c564iv>
- Schwandt, T.A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma, S. (2020). *5 Steps to successful leadership development in 2020*. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/cg7nbd>
- Staff Writer of Human Resource Website. (2020). *10 Influential skills a leader must have in the 21st century*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/dhlxgx>
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strock, J. (2020). *25 Essential 21st century leadership skills*. Retrieved August 22, 2020, from <https://rb.gy/we3lxk>
- Thawinwong, C. & Sanrattana, W. (2022). *Teachers and participatory action research for developing learning environments*. *World Journal of Education*, 12(3), 17-28. Retrieved August 25, 2022, from <https://doi.org/10.5430/wje.v12n3p17>
- The Teachers Council of Thailand. (n.d.). *Educational professional standards*. Retrieved August 25, 2020, from <https://maekongwa.thai.ac/client-upload/maekongwa/download/.pd>
- Tonyrobbins Website. (n.d.). *7 Ways to improve leadership skills powerful strategies for developing leadership skills*. Retrieved March 5, 2021, from <https://rb.gy/ut8lbk>
- Turner, R. & Carlson, L.A. (2003). *Indexes of item-objective congruence for multidimensional items*. *International Journal of Testing* 3(2):163-171. Retrieved August 25, 2020, from DOI:10.1207/S15327574IJT0302_5
- UCLA: Statistical Consulting Group. (2016). *What Does Cronbach's Alpha Mean?* Retrieved June 30, 2021 from <https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>
- Vanek J. (2014). *Defining 21st century leadership*. Retrieved November 18, 2020, from <https://rb.gy/zkjemo>
- Willis, J.W. (2007). *Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches*. Thousand Oaks.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัย
เพื่อขออนุญาตผู้บริหารสถานศึกษาในการทำวิจัย

โรงเรียนสารคุณวิทยา แผนกสามัญศึกษา
เลขที่รับ..... ๐๓๕
วันที่..... ๑๕ / ๓ / ๖๕
เวลา..... ๑๓.๐๐ น.
ผู้รับหนังสือ..... กิติ



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
 ๙/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราชวิถีศรีนคร
 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
 ๔๐๐๐๐

ที่ อว ๗๔๑๔/๐๕๑๓

๑๗ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลและขออนุญาตใช้หน่วยงานในการทำคุณฐิณิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคุณวิทยา

เนื่องด้วย พระยยุทธศักดิ์ อนุตสิโล (ธรรมมุลตรี) เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๔๕๐๕๑๒๐๐๗ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำคุณฐิณิพนธ์ เรื่อง "ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน (Teachers Participation to Enhance Students' Leadership Skills)" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร. เป็นที่ปรึกษาคุณฐิณิพนธ์

ดังนั้น เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ใช้ในการทำคุณฐิณิพนธ์และเป็นไปตามกระบวนการของการทำคุณฐิณิพนธ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำคุณฐิณิพนธ์และขออนุญาตใช้หน่วยงานของท่านเป็นพื้นที่ในการทำคุณฐิณิพนธ์เป็นลำดับต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ ขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

- ทราบ
- มอบหมาย
 - ฝ่ายบริหารงานวิชาการ
 - ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ
 - ฝ่ายบริหารงานบุคคล
 - ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ดำเนินการ.....

 (พระครูประติษฐิณิพนธ์ธรรม)

ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคุณวิทยา

รับทราบ
 จักรกิติ
 (นางสาวสุวิภาณี จักรกิติ)
 กลุ่มงานบริหารงานบุคคล

เรียนมาด้วยความเคารพ



(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
 ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

รับทราบ
 Sij. Monwala
 (นางสาวศิริกัญญา มานะดี)
 กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ

รับทราบ
 จักรกิติ
 (น.ศ.สุภาวดี สอนกลาง)
 กลุ่มงานวิชาการ

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
 ติดต่อประสานงาน : พระยยุทธศักดิ์ อนุตสิโล (ธรรมมุลตรี) ๐๘๑ ๗๔๑๐ ๐๐๙

รับทราบ

 (น.ศ.กิติ สันสงารณ์)
 กลุ่มบริหารงานทั่วไป

ภาคผนวก ข
รายชื่อและสถานภาพของผู้ร่วมวิจัย

รายชื่อและสถานภาพของผู้ร่วมวิจัย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ประเภทบุคลากร	เพศ	เบอร์โทรศัพท์
1.	พระครูประดิษฐ์บุญธรรม	ครูประจำ	บรรพชิต	089-863-5826
2.	พระมหาปฐมภูมิ ปณญาปทีโป, ดร.	ครูประจำ	บรรพชิต	089-413-9994
3.	พระมหาสมคิด วชิรญาโณ, ดร.	ครูประจำ	บรรพชิต	088-350-1325
4.	พระมหาภาภิญโญ สิริภทโท, ดร.	ครูประจำ	บรรพชิต	083-334-9694
5.	พระสมลักษณ์ กิตติญาโณ	ครูประจำ	บรรพชิต	082-735-9136
6.	พระมหาบัณฑิต ปณญาวุฑโฒ	ครูประจำ	บรรพชิต	092-956-5070
7.	นางหนึ่งฤทัย แก้วกิ่ง	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	086-689-2324
8.	นายสัญญา โสภิน	ครูประจำ	คฤหัสถ์ชาย	081-546-9891
9.	นางเพชร ธรรมมุลตรี	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	098-141-4559
10.	นางสาวอรุณลักษณ์ วรินทร์พันธุ์	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	099-269-4626
11.	นางศิริลักษณ์ โชติกาญจนา	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	061-962-6569
12.	นายกิตติ สมอุมจารย์	ครูประจำ	คฤหัสถ์ชาย	094-506-0895
13.	นายอนันท์ ทนนาดี	ครูประจำ	คฤหัสถ์ชาย	081-391-8628
14.	นางสาวสุภาวณี โสภิน	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	063-469-1955
15.	นางสาวจันทร์ฉาย ล่ามสมบัติ	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	061-050-7721
16.	นางสาวสุภาวดี สอนกลาง	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	065-840-9477
17.	นางสาวศิริกัลยา มานาดี	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	094-903-6209
18.	นางสาวพิพิม วรวงษ์	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	064-723-3859
19.	นางสาวชนัญญา เกตุแก้ว	ครูประจำ	คฤหัสถ์หญิง	083-939-2747
20.	นายจำเนียร เฟื่องฟู	ครูประจำ	คฤหัสถ์ชาย	085-456-5209

ภาคผนวก ค

รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของ
ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะ
ที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
การพัฒนาในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

ชื่อ-ชื่อสกุล	คุณวุฒิ	สถานที่ทำงาน
ผศ.ดร.เอกราช โฆษิตพิमानเวช	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (เทคโนโลยีและสื่อสาร การศึกษา) ป.บัณฑิต (วิชาชีพครู) วท.บ. (คณิตศาสตร์)	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ผศ.ดร.เอนก ศิลปนิลมาลย์	ค.ด. (หลักสูตรและการสอน) ค.ม. (นิเทศการศึกษาและ พัฒนาหลักสูตร) กศ.บ. (ภาษาอังกฤษ)	มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช วิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ดร.อาทิตย์ ชำรงชัยชนะ	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาขอนแก่น
ดร.ภาณุวัชร ปุระณะศิริ	ปร.ด.(วิจัย วัตถุประสงค์และสถิติ การศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาบุรีรัมย์
ดร.ศานิตย์ ศรีคุณ	ศษ.ม.(การวัดและประเมินผล การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปร.ด.(หลักสูตรและการเรียน การสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภาคผนวก ง

หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบ
ประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

ที่ อว ๗๙๑๔/ว ๑๐๓๗



๑๙ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.ภาณุวัชร ปุระณะศิริ

ด้วย พระยุธศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี) นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๔๕๐๕๑๖๐๐๗ หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน (Teachers Participation to Enhance Students' Leadership Skills)" โดยมี พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร. เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในหัวข้อเรื่องดังกล่าวข้างต้นมีมาตรฐานตามเกณฑ์อันมี ข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ของ พระยุธศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี) ซึ่งจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและโปรดให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

(นายภาณุวัชร ปุระณะศิริ)
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : พระยุธศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี) โทร. ๐๘๑-๗๙๙๐๐๐๙

ภาคผนวก จ

แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา
(Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหา
ในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา
(Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหา
ในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

ในการทำวิจัยเรื่อง “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน (Teachers with Participation to Enhance Students' Leadership Skills)” โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ผู้วิจัยได้สร้าง “แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนา” ขึ้น โดยเป็นผลจากการศึกษาลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากทัศนะของ Ivy Website (2009) Reference Website (2019) MBA Research Website (n.d.) Frankl (2011) Banda (2017), Jamestown Community College (2020) และผลจากการศึกษาแนวทางการประเมินทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน จากทัศนะของ Li, Wright, Rukavina, Pickering (2008) Mergler, Amanda, Spencer, Fiona, Patton & Wendy (2007) León-del-Barco, Mendo-Lázaro, Felipe-Castaño, Fajardo-Bullón & Iglesias-Gallego. (2018) Hsu, Pan, Chou, Lee & Lu (2014) ได้แบบประเมินที่มีข้อคำถามตามนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย 5 ด้าน คือ 1) มิวสิยทัศน์ (Having Vision) 2) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 3) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) 4) ทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills) 5) ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills)

เพื่อเป็นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการของ Rovinelli and Hambleton (1977) ที่เรียกว่า Indexes of Item-Objective Congruence (IOC) โดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาที่พิจารณาจากนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ในด้านนั้น ๆ ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่าน โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามข้างล่างแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย

- + 1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในด้านนั้น ๆ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในด้านนั้น ๆ
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในด้านนั้น ๆ

ขณะเดียวกัน ใคร่ขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ภาษาในข้อคำถามที่เห็นว่าไม่เหมาะสมด้วย

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาร่วมมือ
พระยทุธศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี)
ผู้วิจัย

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)				
1) ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				
2) ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา				
3) ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ตัวว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน				
4) ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง				
5) ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ				
6) ฉันมีทัศนคติเชิงบวก				
การเป็นต้นแบบ (Modeling)				
7) ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง				
8) ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้				
9) ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ				
10) ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง				
11) ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม				
12) ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้				
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)				
13) ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น				
14) ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณะได้				
15) ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี				
16) ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา				
17) ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ				
18) ฉันเปิดเผยความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย				
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)				
19) ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน				
20) ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ				
21) ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ				
22) ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน				
23) ฉันแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ				
24) ฉันมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ				
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)				
25) ฉันเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง				
26) ฉันใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด				
27) ฉันมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร				
28) ฉันก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
29) ฉันใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน				
30) ฉันค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ				

ภาคผนวก ฉ

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา
(Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหา
ในแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนา
(Index of Item-Objective Congruence: IOC) เพื่อความตรงเชิงเนื้อหาใน
แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)							
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
5.	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
6.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
การเป็นต้นแบบ (Modeling)							
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
11.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
12.	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)							
13.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
14.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
15.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
16.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
17.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
18.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative Skills)							
19.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
20.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
21.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
22.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
23.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
24.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative Skills)							
25.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
26.	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
27.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					$\sum R$	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
28.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
29.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
30.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

(สำหรับนักเรียน)

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อในแบบประเมินข้างล่าง แล้วประเมินตนเองว่า ท่านมีความเห็นว่าท่านมีคุณลักษณะในข้อความแต่ละข้อนั้นในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลข 5 หรือ 4 หรือ 3 หรือ 2 หรือ 1 ตามความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อความนั้นในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อความนั้นในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อความนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีคุณลักษณะตามข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาตอบคำถามตามระดับที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ ไม่นำไปวิเคราะห์แสดงข้อมูลเป็นรายบุคคล แต่จะนำไปวิเคราะห์แสดงข้อมูลเป็นภาพรวมของกลุ่ม

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาร่วมมือ
 พระยวศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมุลตรี)
 ผู้วิจัย

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)					
1) ฉันมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2) ฉันมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในเชิงบวกและไว้วางใจพวกเขา					
3) ฉันมีวิสัยทัศน์ชัดเจน รู้ดีว่ามีความต้องการเดินทางไปตรงจุดไหน					
4) ฉันเปิดใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง					
5) ฉันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ					
6) ฉันมีทัศนคติเชิงบวก					
การเป็นต้นแบบ (Modeling)					
7) ฉันเชื่อในความสามารถของตัวเอง					
8) ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้					
9) ฉันแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ					
10) ฉันมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง					
11) ฉันเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจของทีม					

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน	ระดับความเห็น ของท่าน				
	5	4	3	2	1
12) ฉันมีความซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อถือได้					
ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)					
13) ฉันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่น					
14) ฉันสามารถนำเสนอต่อกลุ่มเพื่อน หรือต่อสาธารณชนได้					
15) ฉันชอบพูดคุยกับผู้คนและฉันเป็นผู้ฟังที่ดี					
16) ฉันมักประสบความสำเร็จในการสื่อสารด้วยวาจา					
17) ฉันใช้ทักษะและประสบการณ์ส่วนบุคคลในการสื่อสารสัมพันธ์ในการ ทำงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ					
18) ฉันเปิดเผยความรู้สึกของฉันกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย					
ทักษะความร่วมมือ (Collaborative skills)					
19) ฉันมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน					
20) ฉันปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ					
21) ฉันยอมรับสมาชิกใหม่และรูปแบบการทำงานของทีมเสมอ					
22) ฉันมีความรู้และทักษะที่สามารถดึงดูดผู้อื่นให้ทำงานร่วมกับฉัน					
23) ฉันแบ่งปันพลังและความรู้ให้ทีมเสมอ					
24) ฉันมีส่วนร่วมในการอภิปรายภายในกลุ่มเสมอ					
ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills)					
25) ฉันเสนอวิธีใหม่ ๆ ในการทำให้ความคิดเป็นจริง					
26) ฉันใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด					
27) ฉันมีทักษะคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์จะพัฒนาอย่างไร					
28) ฉันก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
29) ฉันใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน					
30) ฉันค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ					

ภาคผนวก ซ

หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา
เพื่อการทดลองใช้ (Try-out) แบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึง
ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

โรงเรียนประภัสสรวินิตวิทยา วัดศรีนวล
เลขที่..... ๕๐๗
วันที่ ๒๕ ๓.๑.๖๕
เวลา ๑๐.๐๐ %



ที่ อว ๗๙๑๔/๑๑๑๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์คินทร์
ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
๔๐๐๐๐

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประภัสสรวินิตวิทยา วัดศรีนวล

ด้วย พระพุทธศักดิ์ ยนต์ลีโล (ธรรมมุลตรี) เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๔๕๐๕๑๒๐๐๗ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ครูกับการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน (Teachers Participation to Enhance Students' Leadership Skills)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร. เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ พระพุทธศักดิ์ ยนต์ลีโล (ธรรมมุลตรี) ได้ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Try-out) ซึ่งเครื่องมือวิจัยดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว ทั้งนี้ นักศึกษาผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความเคารพ

(✓) ทราบ
(✓) มอบหมาย

- () กลุ่มบริหารงานทั่วไป
() กลุ่มงานบริหารงานงบประมาณ
() กลุ่มงานบริหารงานบุคคล
(✓) กลุ่มงานวิชาการ

ดำเนินการ.....

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : พระพุทธศักดิ์ ยนต์ลีโล (ธรรมมุลตรี) ๐๘๑ ๗๙๕๐ ๐๐๙

ภาคผนวก ฅ
ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha
Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)
ของแบบประเมินลักษณะหรือคุณลักษณะที่แสดงถึง
ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

**ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient)
ของแบบประเมินตนเอง**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.967	.967	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
vision1	4.57	.504	30
vision2	4.43	.568	30
vision3	4.53	.571	30
vision4	4.47	.507	30
vision5	4.53	.507	30
vision6	4.50	.509	30
modeling1	4.47	.571	30
modeling2	4.47	.507	30
modeling3	4.50	.572	30
modeling4	4.43	.504	30
modeling5	4.47	.571	30
modeling6	4.43	.504	30
commu1	4.50	.509	30
commu2	4.47	.507	30
commu3	4.53	.507	30
commu4	4.43	.504	30
commu5	4.50	.509	30

commu6	4.43	.504	30
colla1	4.50	.509	30
colla2	4.47	.507	30
colla3	4.53	.507	30
colla4	4.43	.504	30
colla5	4.53	.507	30
colla6	4.43	.504	30
Inno1	4.57	.504	30
Inno2	4.47	.507	30
Inno3	4.60	.498	30
Inno4	4.43	.504	30
Inno5	4.57	.504	30
Inno6	4.43	.504	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
vision1	130.07	115.168	.739	.	.966
vision2	130.20	116.993	.496	.	.968
vision3	130.10	115.679	.603	.	.967
vision4	130.17	114.971	.752	.	.966
vision5	130.10	114.024	.843	.	.965
vision6	130.13	116.947	.564	.	.967
modeling1	130.17	113.385	.797	.	.965
modeling2	130.17	117.523	.512	.	.967
modeling3	130.13	115.016	.657	.	.966
modeling4	130.20	114.372	.815	.	.965
modeling5	130.17	112.695	.857	.	.965
modeling6	130.20	115.890	.670	.	.966
commu1	130.13	114.120	.831	.	.965
commu2	130.17	117.523	.512	.	.967
commu3	130.10	115.748	.678	.	.966
commu4	130.20	114.372	.815	.	.965
commu5	130.13	113.430	.898	.	.965
commu6	130.20	115.890	.670	.	.966
colla1	130.13	115.154	.733	.	.966
colla2	130.17	117.523	.512	.	.967
colla3	130.10	116.783	.581	.	.967

colla4	130.20	114.372	.815	.	.965
colla5	130.10	114.231	.823	.	.965
colla6	130.20	115.890	.670	.	.966
Inno1	130.07	115.720	.686	.	.966
Inno2	130.17	117.523	.512	.	.967
Inno3	130.03	117.344	.539	.	.967
Inno4	130.20	114.372	.815	.	.965
Inno5	130.07	115.030	.752	.	.966
Inno6	130.20	115.890	.670	.	.966

ภาคผนวก ญ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
แบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลาย
ของการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนา
ทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน

**แบบประเมินระดับการปฏิบัติในทางเลือกที่หลากหลายของการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/
วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน**

(สำหรับผู้ร่วมวิจัย)

คำชี้แจง

แบบประเมินการนำหลักการ/แนวคิด/เทคนิค/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน ไปปฏิบัติของผู้ร่วมวิจัย เพื่อใช้ประเมินใน 3 ระยะ คือ ระยะก่อนการปฏิบัติในวงจรที่ 1 ระยะหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 1 และหลังการปฏิบัติในวงจรที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามทางเลือกต่าง ๆ โดยกำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากก่อนในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติมากก่อนในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติมากก่อนในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติมากก่อนในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติมากก่อนในระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาตอบคำถามตามระดับที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ ไม่นำไปวิเคราะห์และแสดงข้อมูลเป็นรายบุคคล แต่จะนำไปวิเคราะห์แสดงข้อมูลเป็นภาพรวมของกลุ่ม

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือ
พระยุดศักดิ์ ยนต์สีโล (ธรรมมูลตรี)
ผู้วิจัย

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1. นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างยอดเยี่ยม					
2. นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเองเป็นอย่างดี					
3. นักเรียนมีจิตอาสา รู้จักให้					
4. นักเรียนกล้าคิดนอกกรอบ					
5. ครูคอยเป็นที่ปรึกษาให้นักเรียน					
6. เทคนิคการมีปฏิพานไหวพริบ					
7. เทคนิคการมีความรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจ					
8. ครูส่งเสริมให้นักเรียนปรับวิธีในการคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
9. ครูเน้นฝึกฝนจังหวะในการพูด การสื่อสารให้นักเรียน					
10. จัดกิจกรรมเวทีผู้กล้า					

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
11. จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกพูดในที่สาธารณะ					
12. จัดกิจกรรมเสริมทักษะการกล้าแสดงออกด้วยวิธีที่หลากหลาย					
13. ครูส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาความตระหนักรู้ตามบริบทและระบบของความเป็นผู้นำ (Develop Contextual Awareness and System Leadership)					
14. ครูส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน (Encourage Creativity)					
15. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเข้าใจในจุดเด่นและนำไปใช้ได้ (Understand Your Strengths and Use Them)					
16. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ (Be an inspiration)					
17. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตาม (Learn to follow)					
18. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ (Resolve conflicts)					
19. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในตนเอง (Cultivate Your Credibility)					
20. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้ฟังที่มีวิจารณญาณ (Be a discerning listener)					
21. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความกระตือรือร้น (Be Passionate)					
22. ครูส่งเสริมให้นักเรียนหมั่นเรียนรู้อยู่เสมอ (Keep learning)					
23. ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีกระบวนการและผลลัพธ์ (Promote teamwork as a process and outcome)					
24. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถมองเห็นภาพรวมและคาดการณ์ปัญหา ก่อนที่จะเกิดขึ้น (Always see the bigger picture)					
25. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาการรับรู้ตามสถานการณ์ (Develop situational awareness)					
26. ครูส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเพิ่มพลังให้กับเพื่อนร่วมทีมได้ (Empower your teammates)					
27. ครูส่งเสริมให้นักเรียนลงมือกระทำมากกว่าคำพูด (Let your actions speak for you)					
28. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกทักษะการสื่อสารให้แข็งแกร่ง (Beef Up Your Communication Skills)					
29. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Let Your Students Lead the Learning)					

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
30. ครูส่งเสริมให้นักเรียนค้นหาจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น (Find Your Higher Purpose)					
31. ครูสอนให้นักเรียนรู้จักความผิดพลาดและสามารถก้าวเดินต่อไปได้ (Admit When You Fail and Move On)					
32. ครูเน้นฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ให้นักเรียน (Analytical observations)					
33. ครูเน้นฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้นักเรียน (Creative thinking)					
34. ครูเน้นฝึกทักษะความฉลาดทางอารมณ์ให้นักเรียน (Emotional intelligence)					
35. ครูเน้นพัฒนาทักษะทางปัญญาและสังคม (Develop cognitive and social skills)					
36. ครูสร้างพื้นที่ให้นักเรียน สำหรับการเรียนรู้ และทดลองร่วมกัน (Create a space for collective learning and experimentation)					
37. ครูกระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ (Evaluate and Innovate)					
38. ครูส่งเสริมการฝึกระเบียบวินัยให้นักเรียน (Practice discipline)					
39. ครูส่งเสริมการทำโครงการต่าง ๆ ให้นักเรียน (Take on more projects)					
40. ครูส่งเสริมให้นักเรียนกล้าที่จะแตกต่าง (Daring to be different)					
41. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Decision making)					
42. ครูส่งเสริมให้นักเรียนคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Think creatively to create innovation)					
43. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้วิเคราะห์และไตร่ตรองอยู่เสมอ (Allow for student reflection)					
44. ครูคอยคำแนะนำ และให้คำติชมนักเรียนเสมอ (Get feedback)					
45. ครูติดตามความคืบหน้าของนักเรียนเสมอ (Monitor progress)					
46. ครูวัดประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้นำของนักเรียนเสมอ (Measure Leadership Development Process Performance)					
47. ครูส่งเสริมให้นักเรียนใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรม หรือการเสริมความรู้ (Leverage technology for training or reinforcement)					

หลักการ / แนวคิด / เทคนิค / วิธีการ / กิจกรรม	ระดับการนำไปปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
48. ครูสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้นักเรียนอย่างต่อเนื่อง (Engage Your motivation to develop)					
49. ครูส่งเสริมให้นักเรียนเขียนบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน (Keep a Journal)					
50. ครูส่งเสริมให้นักเรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ (show their creativity of Technology)					
51. ครูส่งเสริมให้นักเรียนแสดงความกล้าหาญและความมั่นใจ (Courage and confidence)					
52. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้ร่วมทำงานกับผู้นำมีประสบการณ์ (Partner with a mentor)					
53. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนอภิปรายปัญหาโดยมีผู้นำการอภิปราย (Get started with student-led discussions)					
54. ครูจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ให้นักเรียนอ่าน พูด ฟัง และแสดงความคิด (Create a situation)					
55. ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนสนทนากลุ่มย่อย (Small group discussions)					
56. ครูจัดกิจกรรมทำแบบทดสอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ (Take a Leadership Personality Test)					

ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ ฉายา สกุล : พระยพุทธศักดิ์ ยนต์สีโล / ธรรมมุลตรี
- วัน เดือน ปีเกิด : วันศุกร์ ที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2510
- ชาติภูมิ : บ้านเลขที่ 36 หมู่ที่ 4 บ้านวังหูกวาง ตำบลหนองไผ่ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น 40130
- ที่อยู่ปัจจุบัน : บ้านเลขที่ 273 หมู่ 2 วัดบุญบาลประดิษฐ์ ตำบลชุมแพ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น 40130
- : เบอร์โทรศัพท์ : 081-7990009
- : E-mail : yuththsaktham@gmail.com
- การศึกษา**
- พ.ศ. 2565 : นักธรรมชั้นเอก วัดบุญบาลประดิษฐ์ สำนักเรียนคณะจังหวัดขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- พ.ศ. 2565 : บาลีประโยค หนึ่ง-สอง วัดศรีบุญเรือง สำนักเรียนคณะจังหวัดเลย จังหวัดเลย
- พ.ศ. 2542 : ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10200
- พ.ศ. 2543 : ปริญญาตรี พุทธศาสตรบัณฑิต คณะพุทธศาสตร์ วิชาเอกปรัชญา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10200
- พ.ศ. 2545 : ปริญญาตรี ศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์ วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร 10200
- พ.ศ. 2548 : ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก 65000
- พ.ศ. 2566 : ปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
- หน้าที่การงานปัจจุบัน** : ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงเรียนสารคุณวิทยา แผนกสามัญศึกษา วัดบุญบาลประดิษฐ์ อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น 40130
- สังกัดสำนักงานการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา