รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประทีป บินชัย* และ นิพนธ์ กินาวงศ์

Full Range Leadership Development Model for School Administrators in the Basic Education

Prateep Binchai* and Nipon Kinawong

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก 65000

Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000, Thailand.

*Corresponding author. E-mail address: prateep_bi@yahoo.com (P. Binchai)

Received 1 October 2003; revised 15 January 2004; accepted 11 March 2004

บทคัดย่อ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่ คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพจริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์, แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย

Abstract

The efficiency and effectiveness of school administration depend on administrators leadership. The purposes of this study were to propose the full range leadership model for school administrators in the basic education using the concept and theories regarding full range leadership. The full range leadership of school administrators in the basic education surveyed by Multifactor Leadership Questionnaire: (MLQ) and setting the Full Range Leadership Development model (FRLD) by focus group discussion. These findings were the appropriated FRLD model for school administrators in the basic education was training process on Bertalanffy's system model by: 1) evaluating FRL of trainee; 2) building bodies of knowledge that were important for FRLD; 3) building Individual Full Range Leadership Development Plan: IFRLDP; 4) implementing on IFRLDP; 5) assessing the FRLD of Trainee. It can be concluded from this study that FRLD model for school administrators in the basic education was training process on Bertarlunffy's system model.

Keywords: full range leadership, Multifactor Leadership Questionnaire

บทนำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำ (leader) คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) นั้น ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (trait approach) ซึ่งเชื่อว่าตัวผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ แนวคิดนี้จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแล้วนำคุณลักษณะที่ศึกษาพบมากำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้นำแนวคิดเชิงพฤติกรรม (behavioral approach) แนวคิดนี้มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อค้นหาว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมการนำอย่างไร เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational approach) แนวคิดนี้มุ่งศึกษาความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการของสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional approach) แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นศึกษาทักษะในการบริหารจัดการของผู้นำว่าบริหารจัดการอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง และอีกแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational approach) แนวคิดนี้มุ่งเน้นศึกษาว่า จะนำอย่างไรให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เหนือกว่าความคาดหวัง

อะโวลิโอ (Avolio, 1999) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะของบุคคล (as a person) ลักษณะของกระบวนการ (as a process) และลักษณะผสมผสานกัน (as some aspects of both) การพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลนั้นก็จะสนใจศึกษาสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำเฉพาะบุคคล เช่น ชาติตระกูล คุณลักษณะพิเศษ ค่านิยม ประสบการณ์ เป็นต้น ส่วนการพิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะกระบวนการ ก็จะสนใจศึกษาว่า พฤติกรรมที่ปรากฏจากการนำของเขาว่าเป็นอย่างไร และการพิจารณาภาวะผู้นำแบบผสมผสานกัน ทั้งลักษณะของบุคคลและกระบวนการนั้น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ว่า สถานการณ์ใดควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสม

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจะต้องถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ กระบวนทัศน์ในการมองภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลหรือกระบวนการนั้นไม่กว้างและลึกพอที่จะพัฒนาผู้นำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้ อะโวลิโอ (Avolio, 1999) เสนอว่า เราต้องเริ่มต้นคิดใหม่ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะที่เป็นระบบ (as a system) ซึ่งจะทำให้มองภาวะผู้นำที่กว้างและลึกเพียงพอ เราจึงจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเขาเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า “ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์” (full range leadership) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะเชิงระบบจึงมองว่า ต้องมีปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งปัจจัยนำเข้า หมายถึง ตัวบุคคล (people) จังหวะเวลา (timing) และทรัพยากร (resource) ส่วนกระบวนการ หมายถึง การที่บุคคลและทรัพยากรมาปะทะสังสรรค์กันในจังหวะเวลาต่าง ๆ และผลลัพธ์ หมายถึง ระดับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำแบบนี้ คือ การทำให้องค์กรเกิดพลังที่มีชีวิตชีวา (vital force) และพลังผนึก (collective force) ซึ่งถือเป็นการใช้ระบบภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ

แนวความคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของอะโวลิโอนั้น เชื่อว่า “ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้” และการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำสู่พิสัยสมบูรณ์ได้นั้น ต้องนำความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับแนวความคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) มาผสมผสานกัน โดยพัฒนาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Avolio, 1999) เมอร์เรย์ (Murry, 2000) ให้ทัศนะว่า การมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถจะพัฒนาสู่ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ได้เพราะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน หรือเรียกว่า “หมูไป ไก่มา (quitproquo)” จึงทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง

ความต้องการของตนเองมากกว่าต้องสนองความต้องการขององค์กร (self-interests beyond organizational achievement) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ผลเหนือความคาดหมาย (performance beyond expectation) ความสำเร็จขององค์กรอยู่เหนือความต้องการส่วนบุคคล (organizational achievement beyond self-interests)

ปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาเมื่อประเมินจากภาพการบริหารงานของผู้นำที่พบในบริบทของประเทศไทยพบว่า ผู้นำประเทศเกือบทุกระดับ ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการบริหารงานเพียงอย่างเดียว คือ บริหารงานแบบรักษาการณ์ รักษาสถานภาพตำแหน่งของตนเอง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว ก็บริหารงานแบบเดิมอยู่ไปเรื่อย ๆ ใช้ระบบบริหารงานแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือประเทศชาติ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ มีอยู่จำนวนมากในทุกระดับของสังคมไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และสถานภาพขององค์กรเป็นลำดับแรก มีวิสัยทัศน์ดี มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ดี พัฒนาตนเองให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ชาญฉลาด ให้ความสำคัญกับผู้ตามอย่างทั่วถึง พัฒนาผู้นำและผู้ตามในทุกส่วนขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ยังพบได้น้อยในสังคมไทยอย่างไรก็ตาม "การที่จะพัฒนาผู้นำไปสู่ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ได้นั้นการบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สภาพด้วย" (Bass, 1985)

ในขณะนี้ บริบททางการศึกษาไทยกำลังถูกปรับเปลี่ยนโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานเป็นรูปแบบของ "การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน" (school-based management) ซึ่งเปลี่ยนจากการนำข้าราชการเพียงอย่างเดียวไปเป็นการนำชุมชนซึ่งต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมากขึ้น ถ้าบริบทของการศึกษาเปลี่ยนไปในลักษณะนี้แล้ว ถ้าผู้นำทางการศึกษาไทยไม่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเอง ก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานทางการศึกษาก็จะไม่เกิดขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์จึงมีความจำเป็นและเหมาะสมสำหรับผู้บริหารการศึกษาอย่างยิ่งในทศวรรษนี้

จากการศึกษาของผู้วิจัย ปัจจุบันยังไม่พบว่ามีผู้ใดหรือสถาบันใดในประเทศไทยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเพื่อสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไทย เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานทางการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์
2. เพื่อสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนา ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์จากแหล่งต่าง ๆ โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis)

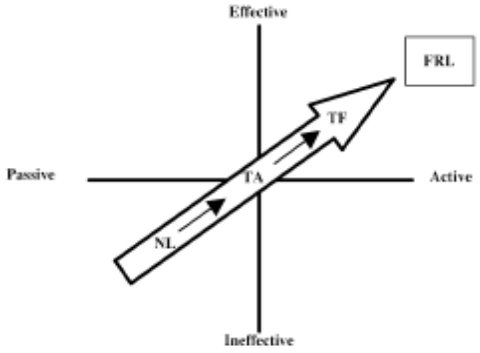
วัตถุประสงค์ที่ 2 เป็นการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 1,068 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นตามระดับของ ผู้บริหาร (stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ของอะโวลิโอ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ t-test เปรียบเทียบผลกับเกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์ที่ 3 เป็นการนำผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 ไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเทคนิคการประชุมกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (focus group discussion)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (full range leadership) นั้นมีวิวัฒนาการที่เริ่มต้นจากแนวความคิดของ เบินส์ (Burns, 1978) ในเรื่องของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) และแนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นอีกในปี ค.ศ. 1985 โดยแบส (Bass, 1985) และมีผู้นำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น เบนนิส และนานุส แฟร์โฮล์ม คูซส์และพอสเนอร์ ซาสกิน และฟูลเมอร์ ติกซี่ และเดวานา (Bennis and Nanus, 1985; Fairholm, 1991, 1994, 1995; Kouzes and Posner, 1989; Tichy and Devanna, 1990) เป็นต้น จากแนวคิดเหล่านี้ แบสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ได้ร่วมพัฒนาจนเกิดแนวคิดภาวะ ผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ขึ้น

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ หมายถึง พิสัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนำจากภาวะที่ไม่ใช่ผู้นำ (non-leadership) ผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ซึ่งอธิบายได้ด้วยรูปที่ 1



หมายเหตุ: FRL=Full Range Leadership **NL=**Non-Leadership
TA=Transactional Leadership **TF**=Transformational Leadership

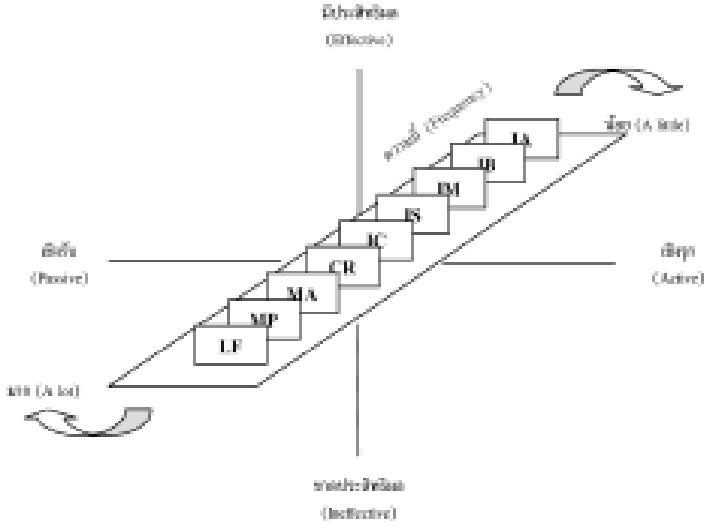
รูปที่ 1 กรอบความคิดภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

จากรูปภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์มีพิสัยของภาวะผู้นำ 3 ส่วน คือ ภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งในแต่ละส่วนมีองค์ประกอบดังนี้

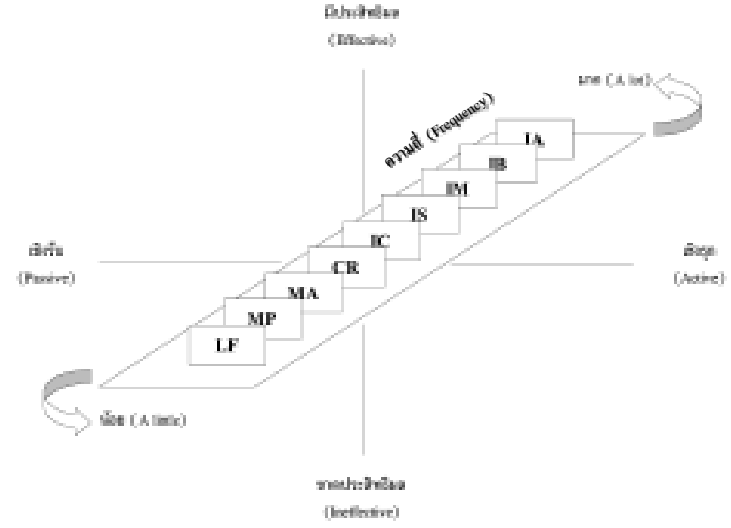
1. ภาวะผู้นำแบบไม่ใช่ผู้นำ (non-leadership) มี 1 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire: LF)
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มี 3 องค์ประกอบ คือ
   2.1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive: MP)
   2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception Active: MA)
   2.3 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR)

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership)
   - 3.1 การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration: IC)
   - 3.2 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
   - 3.3 การดลบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)
   - 3.4 พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (Idealized Influence Behavior: IB)
   - 3.5 คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (Idealized Influence Attribute: IA)

อะโวลิโอ (Avolio, 1999) ได้นำเสนอรูปแบบพื้นฐานของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ด้วยรูปที่ 2 และ 3 เพื่อเปรียบเทียบให้เข้าใจถึงรูปแบบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่มีพิสัยต่ำและพิสัยสูง



รูปที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่มีพิสัยต่ำ



รูปที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพิสัยสมบูรณ์ที่มีพิสัยสูง

จากรูปภาพที่ 2 และ 3 แสดงให้เห็นภาพสามมิติของผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อย่างชัดเจน ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นมิติด้านลึก แสดงให้เห็นถึงความถี่ (frequency) ของพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมาว่ามีความถี่ด้านใดมาก ผู้นำที่มีพิสัยสูงในรูปภาพที่ 3 ตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์จะต้องมีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมน้อยลง (a little) แต่จะมีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาก (a lot) ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่มีพิสัยต่ำในรูปภาพที่ 2 จะมีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมมาก (a lot) และมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพน้อย (a little)

มิติที่ 2 เป็นมิติด้านพฤติกรรมเชิงรุก (active) กับพฤติกรรมเชิงรับ (passive) ของผู้นำ ผู้นำที่มีความถี่ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาก (a lot) และมีภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมน้อย (a little) จะเป็นผู้นำที่มีการบริหารงานในเชิงรุก (อยู่ในรูปภาพที่ 3) ในขณะเดียวกัน ผู้นำที่มีความถี่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพน้อย (a little) แต่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมมาก (a lot) จะเป็นผู้นำที่บริหารงานเชิงรับ (อยู่ในรูปที่ 2)

มิติที่ 3 เป็นมิติด้านมีประสิทธิผลกับขาดประสิทธิผล (effective and ineffective) มิติด้านนี้แสดงให้เห็นถึงภาพความมีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลของผู้นำ ผู้นำที่มีความถี่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาก (a lot) และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมน้อย (a little) จะเป็นผู้นำที่บริหารงานแบบเชิงรุก และมีประสิทธิผลมาก ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพน้อย (a little) และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมมาก (a lot) จะเป็นผู้นำที่บริหารงานแบบเชิงรับและขาดประสิทธิผล

ดังนั้นผู้นำที่ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่มีพิสัยสูง จะต้องเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการนำในเชิงรุกและมีประสิทธิผลนั่นเอง

วัตถุประสงค์ที่ 2 จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติของการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย มีผลที่สามารถสรุปได้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

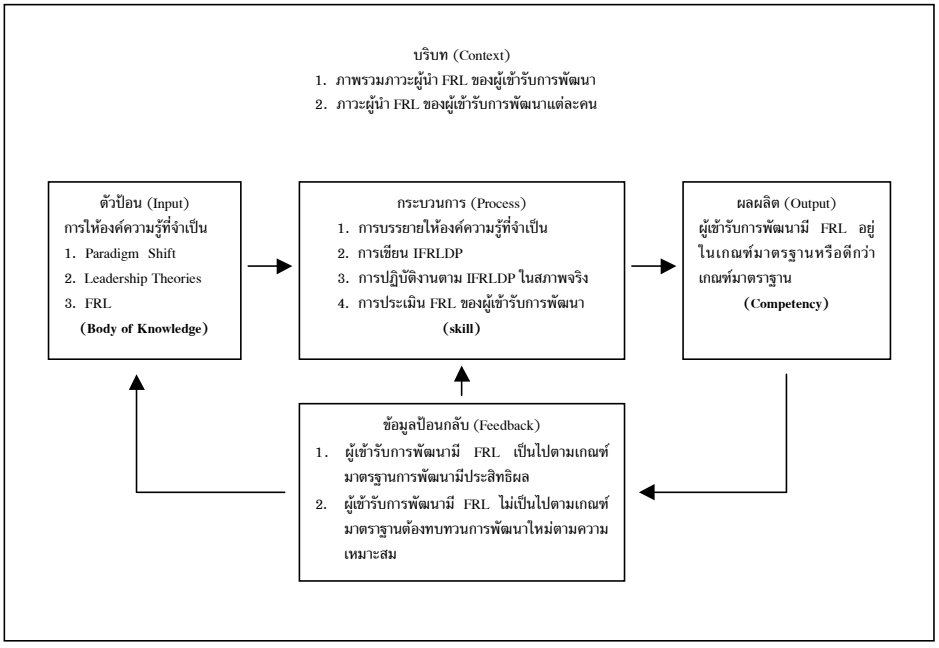
ลำดับที่	รายการองค์ประกอบหลัก	ผู้บริหาร			ภาพรวม
		ระดับต้น	ระดับกลาง	ระดับสูง	
1	คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IA)	F	F	P	F
2	พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IB)	F	F	P	F
3	การดลบันดาลใจ (IM)	P	F	P	P
4	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)	P	F	P	F
5	การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)	F	F	F	F
6	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	F	F	F	F
7	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MA)	F	F	F	F
8	การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP)	F	F	P	F
9	การบริหารงานแบบเสรีนิยม (LF)	F	F	F	F
	รวม	7	9	4	8

หมายเหตุ : F = ต้องพัฒนา P = ผ่านการพัฒนา

วัตถุประสงค์ที่ 3 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเอาผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (วัตถุประสงค์ที่ 1) การสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วัตถุประสงค์ที่ 2) มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ (focus group discussion) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ซึ่งได้ข้อยุติว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรม (training process) เพราะผู้ทรงคุณวุฒิมีเหตุผลว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์เป็นลักษณะของพฤติกรรมส่วนบุคคล จึงควรให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับรู้พิสัยภาวะผู้นำของตนเองในสภาพที่เป็นอยู่เดิม แล้วกำหนดพฤติกรรมการนำไปสู่พิสัยการนำที่สูงขึ้นตามบริบทในการทำงานของแต่ละบุคคลโดยอิงกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่ได้ ดังนี้

1. การศึกษาบริบท (context)
   - 1.1 นำเสนอภาพรวมผลการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
   - 1.2 ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การกำหนดตัวป้อน (input) การให้องค์ความรู้ (body of knowledge) ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
   - 2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)
   - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theories)
   - 2.3 ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (full range leadership)
3. กำหนดกระบวนการ (process)
   - 3.1 บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
   - 3.2 ปฏิบัติการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน (Individual Full Range Leadership Development Plan: IFRLDP)
   - 3.3 นำ IFRLDP ไปปฏิบัติงานในสภาพจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ (skills) ในการเป็นผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์
   - 3.4 ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อตรวจสอบสมรรถนะ (competency) โดยใช้แบบสอบถาม MLQ–Rater Form
4. ผลผลิต (output) ผู้เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือดีกว่าเกณฑ์มาตรฐานหลังจากปฏิบัติงานตาม IFRLDP ตามเวลาที่กำหนดแล้ว
5. ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)
   - 5.1 ถ้าการประเมินผลภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์ในข้อ 4 ถือว่าการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์มีประสิทธิผล
   - 5.2 ถ้าการประเมินผลภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในข้อ 4 จะต้องทบทวนว่า เป็นเพราะสาเหตุใด จากตัวป้อน จากกระบวนการ จากการวิเคราะห์บริบทคลาดเคลื่อน หรือจากการปฏิบัติงานในสภาพจริงของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนแล้ว ก็ต้องมีการทบทวนการพัฒนาใหม่ตามความเหมาะสม

จากรูปแบบเชิงระบบในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ข้างต้นสามารถอธิบายสรุปได้ในรูปที่ 4



รูปที่ 4 รูปแบบการพัฒนา FRL ของผู้เข้ารับการพัฒนาตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่

จากรูปแบบเชิงระบบที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถเรียงลำดับเป็นขั้นตอนในการดำเนินการจัดกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ได้ ดังนี้

1. ประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้ MLQ-Leader Form (pre-test)
2. การบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็น
3. การปฏิบัติการเขียน IFRLDP ของผู้เข้ารับการพัฒนา
4. การปฏิบัติงานในสภาพจริงตาม IFRLDP ของผู้เข้ารับการพัฒนา
5. การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังจากปฏิบัติงานตาม IFRLDP ในสภาพจริงแล้วเป็นเวลา 6 เดือน โดยใช้ MLQ-Rater Form (post-test)

การแบ่งเนื้อหาสาระตามกระบวนการฝึกอบรม ผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาสาระออกเป็น 4 โมดูล ซึ่งแต่ละโมดูลมีเนื้อหา ดังนี้

โมดูล 1 ประกอบด้วยสาระดังนี้

1.1 การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ฉบับให้ผู้เข้ารับการพัฒนา

1.2 การบรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

1.2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

1.2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์

1.2.4 ผลการสำรวจภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โมดูล 2 การปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคน

โมดูล 3 การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของตนเองเป็นระยะเวลา 6 เดือน

โมดูล 4 การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ฉบับให้ผู้ร่วมงานตอบ

จากผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ที่ 3 สามารถสรุปเป็นกระบวนการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบประเด็น	โมดูล 1 การให้องค์ความรู้	โมดูล 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	โมดูล 3 การปฏิบัติการพัฒนา FRL ในสภาพจริง	โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนา FRL
1. วัตถุประสงค์	1. เพื่อประเมินภาวะผู้นำ FRL ของผู้เข้ารับการอบรมก่อนเข้ารับการอบรม 2. เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเอง 3. เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยทั่วไปแก่ผู้เข้ารับการอบรม 4. เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ FRL แก่ผู้เข้ารับการอบรม	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบภาวะผู้นำ FRL ของตน 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ภาวะผู้นำ FRL ในบริบทของตนเองได้ 3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำ FRL ของตนเองกับบริบทการทำงานของตนเองเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ FRL ของตนเองได้ 4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำ FRL ของตนเองได้ (Individual Development Plan: IDP) 5. เพื่อสร้างความมุ่งมั่น (commitment)ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ FRL ของตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถาพจริง 2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการนำตามแนะภาวะผู้นำ FRL	1. เพื่อประเมินผลการพัมนาภาวะผู้นำ FRL ของผู้เข้ารับการอบรม 2. เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
2. เนื้อหาสาระ (Content)	1. การประเมินภาวะผู้นำ FRL ของผู้เข้ารับการอบรม 2. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift) 3. ภาวะผู้นำกับภาวะผู้จัดการ (leadership and management) 4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารแรงงานสมอง (leadership of knowledge workers) 5. กระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำที่ต้องการ (new paradigm of leadership) 6. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (leadership theories)	1. การแจ้งผลการประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม 2. การศึกษาเกณฑ์มาตราฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย 3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำ FRL ของตนเองของผู้เข้ารับการอบรม 4. การเสนอผลการศึกษาภาวะผู้นำโดยภาพรวมที่ได้จากการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 2 5. ผู้เข้ารับอบรมเขียนแผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของตนเอง (IFRLDP)	1. ผู้เข้ารับการอบรมนำแผนที่ได้จากโมดูล 2 ไปปฏิบัติจริงในสภาพการทำงานที่เป็นจริง	1. การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม

ตารางที่ 2 สรุปกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

กรอบประเด็น	โมดูล 1 การให้องค์ความรู้	โมดูล 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	โมดูล 3 การปฏิบัติการพัฒนา FRL ในสภาพจริง	โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนา FRL
	7. ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Full Range Leadership: FRL) 8. แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)			
3. เทคนิคที่ใช้	1. การบรรยายประกอบสื่อ 2. การอภิปรายซักถาม	1. การบรรยายประกอบสื่อ 2. การระดมสมอง 3. การอภิปรายซักถาม 4. การปฏิบัติตามแผน 5. การนำเสนอ	1. การปฏิบัติงานในสภาพจริง	1. การตอบแบบสอบถาม 2. การสัมภาษณ์ 3. การหาค่าเฉลี่ย SD และ t-test
4. เครื่องมือที่ใช้	1. แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยที่ใช้สำหรับผู้นำตอบ (MLQ-Leader) 2. วีดีทัศน์เรื่อง (paradigm shift) 3. ใบความรู้ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ 4. ใบความรู้ที่ 2 ผู้นำกับผู้จัดการ 5. ใบความรู้ที่ 3 ภาวะผู้นำแรงงานสมอง 6. ใบความรู้ที่ 4 กระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำที่ต้องการ 7. ใบความรู้ที่ 5 ความหมายผู้นำกับผู้บริหาร 8. ใบความรู้ที่ 6 ทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 9. ใบความรู้ที่ 7 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 10. ใบความรู้ที่ 8 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 11. ใบความรู้ที่ 9 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 12. ใบความรู้ที่ 10 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	1. ใบความรู้ที่ 16 ผลการศึกษา FRL (จากการวิจัยในวัตถุประสงค์ที่ 2) 2. ใบความรู้ที่ 17 เกณฑ์มาตรฐานของแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย 3. ใบความรู้ที่ 18 แบบแสดงผลการประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม 4. ใบความรู้ที่ 19 IFRLDP Form	1. แผนปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาพื้นฐาน (IFRLDP) ที่ได้จากการเขียนในโมดูลที่ 2 2. ใบความรู้ที่ 12-15	1. แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัยสำหรับผู้เข้าร่วมงานตอบ (MLQ-Rater)

ตารางที่ 2 สรุปกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

กรอบประเด็น	โมดูล 1 การให้องค์ความรู้	โมดูล 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	โมดูล 3 การปฏิบัติการพัฒนา FRL ในสภาพจริง	โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนา FRL
	13. ใบความรู้ที่ 11 ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 14. ใบความรู้ที่ 12 ประวัติของ FRL 15. ใบความรู้ที่ 13 มโนทัศน์ของ FRL 16. ใบความรู้ที่ 14 ประวัติของ FRL 17. ใบความรู้ที่ 15 เครื่องมือประเมิน FRL			
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน	1. ให้ผู้เข้าอบรมตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย 2. นำแบบสอบถามไปแปลผล 3. การบรรยายเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ 4. ผู้เข้าอบรมอภิปรายซักถามระหว่างการบรรยาย	1. แจ้งผลการประเมิน FRL ของผู้เข้าอบรม 2. อธิบายองค์ประกอบของ FRL 3. การอธิปรายซักถาม 4. ให้ผู้เข้าอบรมแบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ FRL โดยภาพรวมของผู้เข้าอบรม 5. นำเสนอผลการวิเคราะห์ในข้อ 4 6. วิทยากรนำเสนอผลการสำรวจ FRL ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 ให้ผู้เข้าอบรมทราบ 7. ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการเขียนแผนพัฒนา FRL ของตนเอง (IFRLDP) 8. ผู้เข้าอบรมนำเสนอ IFRLDP ที่สร้างขึ้นแก่ที่ประชุม 9. การอภิปรายซักถามจากวิทยากรและผู้ร่วมอบรม 10. วิทยากรเสนอแนะเพื่อปรับปรุง IFRLDP ให้มีความเหมาะสม	1. ผู้เข้าอบรมนำ IFRLDP ไปปฏิบัติงานในสภาพการทำงานจริงในสถานศึกษาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 2. ทีมวิทยากรคอยเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในขณะผู้เข้าอบรมปฏิบัติงานตาม IFRLDP	1. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำ ผู้ร่วมงานของผู้เข้ารับการอบรมตอบ 2. ส่งผลการประเมินให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม

ตารางที่ 2 สรุปกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

กรอบประเด็น	โมดูล 1 การให้องค์ความรู้	โมดูล 2 ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการในห้องประชุม	โมดูล 3 การปฏิบัติการพัฒนา FRL ในสภาพจริง	โมดูล 4 การประเมินผลการพัฒนา FRL
6. ระยะเวลาที่ใช้	ใช้เวลา 7 ชั่วโมง 40 นาที	ใช้เวลา 12 ชั่วโมง 30 นาที	ใช้เวลา 1,080 ชั่วโมง	ใช้เวลา 7 วัน
7. เงื่อนไขสำคัญ โดยภาพรวม(ผู้เข้าอบรม) 1. ต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. ต้องมีบริบทในการทำงานคล้ายคลึงกัน 3. ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง 4. มีจำนวนรุ่นละไม่เกิน 50 คน โดยภาพรวม(วิทยากร) 1. ต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน FRL เป็นอย่างดี 2. ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการฝึกอบรมเป็นอย่างดี	เรื่องที่ 1 ผู้เข้าอบรมต้องมีสมาธิ มีความมุ่งมั่น เรื่องที่ 2 1. วิทยากรต้องทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจคำว่า “กระบวนทัศน์” ให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการอบรมขั้นต่อไป 2. วิทยากรต้องมีมโนทัศน์ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี เรื่องที่ 3 1. ต้องทำให้ผู้เข้าอบรมต้องเชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ 2. ต้องทำให้ผู้เข้าอบรมมีมโนทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ TA และ TF เรื่องที่ 4 1. วิทยากรต้องมีมโนทัศน์เกี่ยวกับ FRL อย่างชัดเจน 2. วิทยากรต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้ดี	เรื่องที่ 1 1. วิทยากรต้องทำความเข้าใจกับผู้เข้าอบรมว่าผลการประเมินจากแบบสอบถาม MLQ เป็นเพียงข้อมูลด้านหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่ผลชี้ขาด 2. ผู้เข้าอบรมต้องเข้าใจว่าถ้า TF สูง TA จะลดลงตามธรรมชาติ เรื่องที่ 2 1. กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง 2. ผู้เข้าอบรมต้องนำบริบทที่ตนเองทำงานอยู่มาร่วมวิเคราะห์ เรื่องที่ 3 1. วิทยากรต้องเน้นว่า “ผู้เข้าอบรมต้องเขียน IFRLDP ที่ปฏิบัติได้จริงในบริบทที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ 2. ขั้นนำเสนอ IFRLDP สำคัญมากเพราะเป็นการประกาศความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง	1. ผู้เข้าอบรมต้องปฏิบติงานตาม IFRLDP จริง 2. ผู้เข้ารับการอบรมไม่ควรเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาในระยะที่มีการพัฒนา 3. วิทยากรควรเป็นพี่เลี้ยงคอยติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	1. ผู้ประเมินควรส่งแบบสอบถามให้ผู้ร่วมงานตอบโดยตรงไม่ผ่านผู้เข้ารับการอบรม 2. วิทยากรควรมีทีมงานเก็บข้อมูลจากพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้อบรมโดยตรง

อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ก็คือการที่ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เปลี่ยนแปลงจากการนำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leading) ที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ส่วนตน ไปสู่การนำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leading) ที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์จะต้องลดระดับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนลง และเพิ่มระดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพให้มีมากขึ้นนั่นเอง (Avolio, 1999)

2. ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมแล้วองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่ต้องพัฒนามี 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องลดลงมี 3 ด้าน คือ การบริหารงานแบบเสรีนิยม (LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MA) ส่วนองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้นมี 5 คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS) พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IB) และคุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IA) ส่วนองค์ประกอบที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานมีเพียง 1 องค์ประกอบ คือ การดลบันดาลใจ (IM) ซึ่งจะต้องรักษาระดับไว้หรือพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งผลการวิจัยในวัตถุประสงค์นี้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ในด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และในด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

3. รูปแบบที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการการฝึกอบรม (training process) ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันในระดับสากล เนื้อหาสาระและกระบวนการฝึกอบรมควรเน้นไปที่ประเด็นหลัก 3 ประการ คือ การให้องค์ความรู้ (body of knowledge) การฝึกให้เกิดทักษะ (skills) และการมีสมรรถนะ (competency) ของผู้เข้ารับการสัมมนา สาระการฝึกอบรมควรประกอบด้วย 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนา 2) การให้องค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั่วไป แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ ผลการประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น 3) การปฏิบัติการสร้างแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์รายบุคคล 4) การปฏิบัติงานในสภาพจริงตามแผนพัฒนาฯ ของแต่ละบุคคล และ 5) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังจากปฏิบัติงานในสภาพจริงตาม แผนพัฒนาฯ แล้วเป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือน

จากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งกำหนดให้ใช้รูปแบบของการจัดกระบวนการการฝึกอบรมนั้น สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่ (Bertalanffy) ซึ่งมีตัวป้อน (input) กระบวนการแปรสภาพ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งในรูปแบบการฝึกอบรมนี้ มีองค์ความรู้เป็นตัวป้อน (body of knowledge = input) มีการฝึกทักษะ โดยการปฏิบัติงานในสภาพจริงเป็นกระบวนการแปรสภาพ (skills = process) และมีการประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินผลผลิต (competency = output) การอบรมตามรูปแบบนี้จึงเป็นการให้องค์ความรู้ไปเป็นองค์ประกอบในการสร้างทักษะ แล้วนำเอาทักษะไปพัฒนาสมรรถนะนั่นเอง

สรุปผลการศึกษา

ผลของการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรม (training process) ตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟ์ฟี่ (Bertalanffy's System Model)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไปใช้
   1.1 ผู้นำไปใช้จะต้องได้รับการอบรมให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์เป็นอย่างดี และสามารถเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ได้ดี
   1.2 ผู้สนใจนำรูปแบบการพัฒนานี้ไปใช้ควรติดต่อกับผู้วิจัยเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา จะทำให้การอบรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป
   2.1 ควรมีการศึกษาว่า มีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดับกลางมีพิสัยภาวะผู้นำด้านการดลบันดาลใจ (IM) และการกระตุ้นในใช้ปัญญา (IS) ต่ำกว่าผู้บริหารระดับต้น
   2.2 ควรมีการศึกษาว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อจะได้มีการพัฒนารูปแบบให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป
   2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
   2.4 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารการศึกษาในส่วนอื่น ๆ เช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการอาชีวศึกษา เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

Avolio, B. J. 1999. *Full Leadership Development*. California: SAGE Publication.

Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. and B. M. Avoli. 1994. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press.

Bennis, W. G. and B. Nanus. 1985. *Leader: The Strategies Taking Change*. New York: Harper and Row.

Burns, J. M. 1978. *Leadership: Theory of Leadership*. New York: Harper and Row.

Fairholm, G. W. 1991. *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*. New York: Praeger.

Fairholm, G. W. 1994. *Leadership and the Culture of Trust*. New York : Praeger.

Fairholm, G. W. 1995. Values Leadership: A Values Philosophy Model. *Industrial Journal of Value-Based Management* 12: 65-67.

Kouzes, J. M. and B. Z. Posner. 1989. *The Leadership Challenge*. California: Jossey-Bass.

Murry, W. D. 2000. *A Longtitudinal Model of Effects to Team Leadership and Group Protency on Performance* [online], Center for Leadership Studies. [cited on November 14, 2000] Available from World Wide Web <http://www.binghamton.edu>.

Tichy, N. M. and M. A. Devanna. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley and Son.