

เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

ดวงใจ ถวิลไพร

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567

เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

ดวงใจ ถวิลไพร

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567

ENHANCING TEACHER LEARNING FOR STUDENT DEVELOPMENT: THE CASE OF COLLABORATIVE LEADERSHIP SKILLS

DUANGJAI THAWILPHRAI

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
2024

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
ชื่อนักศึกษา	:	ดวงใจ ถวิลไพร
ชื่อปริญญา	:	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	:	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	:	2567
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	พระศรีวชิรวาที, ผศ.ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์:

ประธานกรรมการ .....

(ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....

(รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) .....

(พระศรีวชิรวาที, ผศ.ดร.)

กรรมการ .....

(พระครูสุธีสริยวัฒน์, ผศ.ดร.)

กรรมการ .....

(พระมหาศุภชัย สุภกิจฺโจ, ผศ.ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic	:	Enhancing Teacher Learning for Student Development: The Case of Collaborative Leadership Skills
Student's Name	:	Duangjai Thawilphrai
Degree Sought	:	Doctor of Education
Program	:	Educational Administration
Anno Domini	:	2024
Advisor	:	Assoc.Prof.Dr.Wirot Sanrattana
Co-Advisor	:	Phrasrivajiravati, 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 .....
(Phrakhrusrivirakhunsunthorn, Asst.Prof.Dr.)

Dissertation Committee:
Chairman .....
(Asst.Prof.Dr.Paisan Suwannoi)

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

Member (Co-Advisor) .....
(Phrasrivajiravati, Asst.Prof.Dr.)

Member .....
(Phrakhrusutheejariyawat, Asst.Prof.Dr.)

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

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน**
ชื่อนักศึกษา	:	**ดวงใจ ถวิลไพร**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2567**
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	**รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	**พระศรีวชิรวาที, ผศ.ดร.**

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายดำเนินการวิจัยโดยใช้ ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจากการวิจัยทดลองใช้ในภาคสนามที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับโรงเรียนที่เป็นประชากรเป้าหมายในการเผยแพร่ผลงานวิจัยได้ในวงกว้าง นวัตกรรมทางการศึกษานี้มีลักษณะเป็น โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาครู มีคู่มือเพื่อการเรียนรู้ของครู 7 คู่มือ และ 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน มีคู่มือ เพื่อใช้เป็นแนวการปฏิบัติของครู 1 คู่มือ ผลการวิจัยเชิงทดลองในโครงการแรก พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลอง 13 รายมีคะแนนจากการทำแบบทดสอบหลังการใช้คู่มือ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 และมีค่าสูงกว่าคะแนนจากการทำแบบทดสอบก่อนการใช้คู่มือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยเชิงทดลองในโครงการที่สอง พบว่า นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลจากการพัฒนา 210 รายมีคะแนนจาก แบบทดสอบหลังการใช้คู่มือ สูงกว่า แบบทดสอบก่อนการใช้คู่มือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการวิจัยโดยใช้ ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ ทำให้ได้นวัตกรรมทางการศึกษาที่เรียกว่า “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ที่มีประสิทธิภาพตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนด จึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับครูและนักเรียนในโรงเรียนที่เป็นประชากรเป้าหมายในการเผยแพร่ผลงานวิจัยได้ต่อไป

คำสำคัญ : โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง, การเรียนรู้ของครู, ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

ABSTRACT

Dissertation Topic	:	**Enhancing Teacher Learning for Student Development: The Case of Collaborative Leadership Skills**
Student's Name	:	**Duangjai Thawilphrai**
Degree Sought	:	**Doctor of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Anno Domini	:	**2024**
Advisor	:	**Assoc.Prof.Dr.Wirot Sanrattana**
Co-Advisor	:	**Phrasrivajiravati, Asst.Prof.Dr.**

This research aimed to investigate by utilizing the Research and Development (R&D) methodology, to yield innovative educational outcomes. The focus was on efficiently deriving educational innovations from experimental research that had been conducted in field settings. The intended applicability of the research findings was directed towards benefiting schools that serve as the target population, and thereby, facilitating the widespread dissemination of the research outcomes. This educational innovation took the form of an online self-training program, which was comprised of two distinct projects. Firstly, there was the Teacher Development Project, which encompassed seven modules designed for the professional growth and learning of educators. Secondly, the Teacher-Led Learning Enhancement Project consisted of modules that were intended to be practically applied by teachers in facilitating the translation of the acquired knowledge into student development, with a single module dedicated to this aspect. The experimental research results from the first project revealed that those teachers belonging to the experimental group (consisting of 13 individuals) had attained post-test scores by the 90/90 standard. Furthermore, the scores exhibited statistical significance, given that these scores had been higher than the scores obtained from the pre-test. In addition, the experimental research findings from the second project revealed that the target group of students, who benefited from the developmental intervention (210 individuals), had exhibited post-test scores that had been significantly higher than their respective pre-test scores. This factor demonstrated that the utilization of the Research and Development (R&D) methodology in this study had resulted in the development of an educational innovation termed "Online Self-Training Program to Enhance Teacher Learning for Student Development: The Case of Collaborative Leadership Skills." The effectiveness of this innovation aligned with the research hypotheses, and thereby demonstrated that the program could be beneficially applied to teachers and students in those schools that serve as the target population. Consequently, the research outcomes can be disseminated for future use and implementation.

Keywords : online self-training program, teachers' learning, collaborative leadership skills

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านอาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ และพระศรีวชิรวาที, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่อบรมสั่งสอนให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ความรู้อันมีค่ายิ่ง ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและข้อบกพร่องต่าง ๆ ช่วยเหลือทุกขั้นตอนของการทำวิจัยตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จ อุทิศเวลาอันมีค่าให้กับศิษย์ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ซึ่งถือเป็นสถาบันที่ประสิทธิประสาทความรู้ คุณธรรมจริยธรรม ด้านสาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก ความสำเร็จในการศึกษาระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ท่าน พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน พระครูธรรมาภิสมัย, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พระครูวินัยธรเชาวน์พิทย์ สุธีโร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทูล ทาชา ที่คอยอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้แนวคิด คำแนะนำ คำปรึกษา ด้วยความเมตตา กรุณา เสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย ที่กรุณาเป็นประธานคณะกรรมการสอบ ให้ความอนุเคราะห์ แนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานวิจัย ขอบพระคุณบุคลากร เจ้าหน้าที่งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตลอดระยะเวลาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้และการทำวิจัยจนสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและ ผู้เชี่ยวชาญทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในงานวิจัย และการทำวิจัยและพัฒนา (R&D) รวมถึงท่านผู้บริหาร คุณครู และนักเรียนทุกคนที่เป็นกลุ่มทดลองโรงเรียนบ้านป่าอิ้วหนองฮี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ได้อำนวยความสะดวก และเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการวิจัยและในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดียิ่ง ทำให้งานวิจัยนี้จนสำเร็จไปด้วยดี ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 8 และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ การศึกษาตลอดหลักสูตร และผู้มีส่วนร่วมท่านอื่นที่มิได้เอ่ยนาม ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือในการวิจัยนี้ด้วยดีตลอดมา

อนึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากก็น้อย จึงขอมอบคุณงามความดีทั้งหมดนี้ ให้กับท่านคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แด่บิดา มารดา และครอบครัว ผู้ซึ่งคอยสนับสนุน เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยตลอดมา

ดวงใจ ถวิลไพร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่

1 บทนำ **1**

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 คำถามการวิจัย 9

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 9

1.4 สมมติฐานการวิจัย 10

1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา 11

1.6 ขอบเขตของการวิจัย 13

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ 13

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 16

2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง **18**

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย 18

2.2 การวิจัยและพัฒนา : แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการวิจัย 23

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 28

2.4 กรอบแนวคิดเพื่อการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 107

2.5 บริบทของโรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี : พื้นที่ในการวิจัยเชิงทดลอง 111

2.6 บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กลุ่มประชากรเป้าหมายในการเผยแพร่นวัตกรรมที่เป็นผลผลิตจากการวิจัย 126

2.7 ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมที่เป็นผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในโรงเรียนที่ป็นประชากรเป้าหมาย เพื่อการเผยแพร่นวัตกรรมในงานวิจัยนี้ 136

2.8 กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย 139

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**147**
	3.1 ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำคู่มือประกอบโครงการ	148
	3.2 ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข	150
	3.3 ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม	151
	3.4 ขั้นตอนที่ 4 การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (Trial)	157
	3.5 ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล	159
	3.6 การเขียนรายงานผลการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย	161
4	**ผลการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล**	**162**
	4.1 ขั้นตอนที่ 1 ผลการจัดทำคู่มือประกอบโครงการ	162
	4.2 ขั้นตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข	164
	4.3 ขั้นตอนที่ 3 ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	167
	4.4 ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (Trial)	197
5	**นวัตกรรมทางการศึกษาจากผลการวิจัยและพัฒนา “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน”**	**228**
	5.1 คู่มือชุดที่ 1 นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	235
	5.2 คู่มือชุดที่ 2 ความสำคัญภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	246
	5.3 คู่มือชุดที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	259
	5.4 คู่มือชุดที่ 4 อุปสรรคและวิธีการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	279
	5.5 คู่มือชุดที่ 5 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	306
	5.6 คู่มือชุดที่ 6 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	332
	5.7 คู่มือชุดที่ 7 การประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	344
	5.8 คู่มือเชิงปฏิบัติการโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน	357
6	**สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	**369**
	6.1 สรุปผลการวิจัย	370
	6.2 อภิปรายผล	374
	6.3 ข้อเสนอแนะ	381
	บรรณานุกรม	**384**

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก 393

ภาคผนวก ก รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 1 394

ภาคผนวก ข หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 1 396

ภาคผนวก ค รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 2 398

ภาคผนวก ง หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 2 400

ภาคผนวก จ รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู 402

ภาคผนวก ฉ หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู 404

ภาคผนวก ช รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 407

ภาคผนวก ซ หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 409

ภาคผนวก ฌ แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู 412

ภาคผนวก ญ หนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงโรงเรียนเพื่อขออนุญาตทดลองใช้แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูกับครูในโรงเรียน 427

ภาคผนวก ฎ ผลการวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าการกระจาย ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของ Kuder-Richardson 429

ภาคผนวก ฏ แบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ของนักเรียนที่เป็น Google Form 432

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

ภาคผนวก ฐ หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากสถานศึกษา เพื่อการทดลองใช้ประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน..... 441

ภาคผนวก ฑ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีของครอนบาคของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน..... 444

ภาคผนวก ฒ หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากสถานศึกษาที่เป็นพื้นที่ในการวิจัยเชิงทดลอง..... 446

ภาคผนวก ณ รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มทดลอง..... 448

ภาคผนวก ด ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้การทดสอบที (t-test)..... 450

ภาคผนวก ต ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้การทดสอบที (t-test)..... 452

ประวัติผู้วิจัย..... 454

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ผลการสังเคราะห์สรุปลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	49
2.2	ผลการสังเคราะห์สรุปแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	90
2.3	แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน	109
2.4	แสดงจำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2564	112
2.5	แสดงจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2564	113
2.6	ผลการประเมินพัฒนาการระดับปฐมวัย	113
2.7	แสดงสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563)	118
2.8	แสดงสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563)	119
2.9	แสดงผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2564	121
2.10	สรุปผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2564	121
2.11	แสดงผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2564	122
2.12	แสดงสรุปผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2564	123
2.13	แสดงจุดเด่นและจุดควรพัฒนาระดับการศึกษาปฐมวัย	124
2.14	แสดงจุดเด่นและจุดควรพัฒนาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	125
2.15	แสดงข้อมูลจำนวนสถานศึกษา ครูและบุคลากร นักเรียน และจำนวนห้องเรียนของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	130
2.16	กรอบแนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	141
3.1	เกณฑ์การพิจารณาค่าความยากง่าย (p) ของข้อสอบ	153
3.2	เกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบ	154
3.3	แสดงกิจกรรมและระยะเวลาในโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู	158
3.4	แสดงกิจกรรมและระยะเวลาในโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน	159
4.1	แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงสำนวนภาษา	169
4.2	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู	181

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.3 คะแนนจากการทดลองใช้ (Try-out) แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าการกระจาย ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของ Kuder-Richardson..... 183

4.4 เกณฑ์การพิจารณาค่าความยากง่าย (p) ของข้อสอบ..... 185

4.5 เกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบ..... 185

4.6 ค่าความยากง่าย (p) ค่าอำนาจจำแนก (r) และผลการพิจารณาคุณภาพของข้อสอบรายข้อของแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู..... 186

4.7 แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน..... 188

4.8 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแต่ละด้านของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน..... 195

4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จำแนกเป็นรายด้านและทั้งฉบับ..... 197

4.10 ผลการทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนการพัฒนา (Pre-test)..... 200

4.11 ผลการทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนา (Post-test)..... 204

4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากการทดสอบครู ก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test & Post-test)..... 206

4.13 ผลการวิเคราะห์ผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูหลังการพัฒนา (Post-test) เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90/90..... 208

4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนการพัฒนา (Pre-test)..... 210

4.15 ผลการประเมินตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองในการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวทางการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน..... 214

4.16 ผลการประเมินตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองในการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “ขั้นตอนการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน..... 218

4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง หลังการพัฒนา (Post-test)..... 223

4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากการประเมินนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test & Post-test)..... 225

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จในการทำวิจัย	22
2.2	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ	24
2.3	แสดงจำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2564	112
2.4	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	114
2.5	ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ปีการศึกษา 2564	115
2.6	ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564	116
2.7	ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564	117
2.8	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน	128
3.1	โครงสร้างของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ใช้ในงานวิจัย	147
3.2	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi ที่ใช้ในงานวิจัย	148
3.3	กรอบแนวคิดในการจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ในงานวิจัย	150
4.1	การสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะที่ 1	164
4.2	การสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะที่ 2	166
4.3	กิจกรรมในขั้นตอนการเตรียมการ ก่อนการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม	198
4.4	ภาพการนำเอาคู่มือไปพัฒนาตนเองของครู	201
4.5	กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะหลังโครงการเพื่อการเรียนรู้ของครู	202
4.6	กิจกรรมการชี้แจงระเบียบวิธีวิจัยให้กับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง	209
4.7	กิจกรรมครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน	213
4.8	กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะหลังโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่ การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน	221

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและในโลกหลังยุคใหม่ (Post-Modernization) ทุกประเทศต่างพยายามสร้างกระบวนทัศน์การพัฒนาภายใต้ปริเขตของการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติของสังคม สิ่งที่ปรากฏออกมาให้เห็นอย่างเด่นชัด คือ จะทำอย่างไรหรือจะมีวิธีการใดที่จะทำให้สภาพการณ์ของประเทศตนเอง “มีความเป็นเลิศ” ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย เพราะการจัดการศึกษาในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ความสลับซับซ้อนของสังคมมีมากขึ้นตามลำดับ องค์ความรู้/ข้อความรู้ต่างถูก “ผลิต” ขึ้นมาใหม่ หรือบางครั้งก็นำความรู้เดิมมาผลิตซ้ำ (Reproduction) บนฐานของการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามถือได้ว่ามี “การต่อยอด” ในความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์ความรู้/ข้อความรู้นั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยแห่งชาติที่ดีงาม คือ การมีการศึกษาและการเรียนรู้ในสิ่งที่เหมาะสมกับตนเองทั้งในด้านความสามารถในการรับรู้และผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งที่มีประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม การศึกษาเป็นความเคลื่อนไหวทางสังคมและมวลประชาชนที่จะช่วยกันผลักดันให้รัฐชาติมีความเจริญงอกงามและทันสมัยในทุกมิติ กล่าวตามความเป็นจริงอำนาจทางการศึกษา ก็คืออำนาจของประชาชนในชาติด้วยเช่นกัน เพราะการศึกษาเป็นผลสะท้อนของความต้องการของคนในรัฐชาติที่จะต้องมีลักษณะ “สองมือ สติปัญญา และปฏิภาณ” (ธงชัย สมบูรณ์, 2560) การศึกษาเป็นหนึ่งในรากฐานสำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมโดยรวมให้ดีขึ้น จึงไม่น่าแปลกที่ทุกองค์การทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ต่างเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนเรื่องการศึกษา ในระดับโลก องค์การสหประชาชาติ (UN) ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นหนึ่งในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหัสวรรษ 2030 (Sustainable Development Goals: SDGs) ข้อที่ 4 ว่าด้วยการส่งเสริมการศึกษาที่เท่าเทียม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน (กานต์ธีรา ภูริวิกรัย, 2564) ดังนั้น คำว่า “การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21” ย้ำให้เห็นว่า เรากำลังอยู่ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ประเทศต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเรื่อย ๆ และระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว โดยไม่ใช่แค่การปฏิรูปเพียงครั้งคราว แต่ต้องเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของเยาวชน สังคมและตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรด้านการศึกษาของไทยที่ผู้เขียนมีโอกาสได้รู้จักล้วนตระหนักว่า การศึกษาควรจะมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนมีทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและสอดคล้องกับสังคมในอนาคต (ฮิวจ์ เดลานี, 2561) อีกทั้งการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ก็ยังเป็นวิกฤตสำหรับทุกคน แต่เราสามารถเปลี่ยนวิกฤตนี้เป็นโอกาสได้ด้วยการคิดใหม่ ออกแบบใหม่ และปรับการศึกษาใหม่เพื่อให้เข้าถึงความ เสมอภาค และครอบคลุม เพื่อมีความรู้ ทำให้สังคมเป็นประชาธิปไตย ขจัดความเหลื่อมล้ำความอยุติธรรม และให้สิทธิ์เสรีและความเป็นอิสระแก่ผู้เรียน เพื่อให้พวกเขาสามารถนำทาง

สำรวจ และผสมผสานเส้นทาง มิติ และชั้นต่าง ๆ ของระบบนิเวศการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งผู้เรียนสามารถค้นพบตัวตนที่แท้จริงของตนเอง (Bozkurt & Sharma, 2020)

ประเทศไทยโดยรัฐบาลได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับแรกตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ซึ่งมีตัวชี้วัดในประเด็นข้อที่ 3 คือปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย 1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท 4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก 6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ 7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) นอกจากนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ยังกำหนดให้ดัชนีการพัฒนามนุษย์ (HDI) เป็นตัวชี้วัดเพื่อให้คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกายสติปัญญาและคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีทักษะในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต และกำหนดให้คะแนนความสามารถในการแข่งขันการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านทักษะ (Skill) ของ สภาเศรษฐกิจโลก World EconomicForum (WEF) เป็นตัวชี้วัดในแผนย่อยการพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว รวมทั้งมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) และจากนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา “การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ” และต่อยอดพัฒนาการศึกษาให้เป็น “วิถีอนาคต วิถีคุณภาพ” ด้านคุณภาพคือ 1) ส่งเสริมสนับสนุน สถานศึกษาที่มีความพร้อม ให้นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นสมรรถะไปใช้ตามศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการและบริบท 2) พัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะที่เหมาะสมตามช่วงวัย สามารถจัดการตนเอง มีการคิดขั้นสูง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถจัดระบบและกระบวนการทำงานของตนเองและร่วมกับผู้อื่น

โดยใช้การรวมพลังทำงานเป็นทีม เป็นพลเมืองที่ดี มีศีลธรรม และอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 3) จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การมีอาชีพ มีงานทำ และส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 4) ส่งเสริม และพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลคุณภาพผู้เรียน ให้ควบคู่การเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการนำระบบธนาคารหน่วยกิตมาใช้ในการเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้เรียนในสถานศึกษา และ 5) พัฒนา ส่งเสริม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

ในฐานะนักการศึกษาการเตรียมความพร้อมของนักเรียนในวันนี้ ไว้สำหรับการประกอบอาชีพในวันข้างหน้า การทำงานและการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของการทำงานในศตวรรษที่ 21 และจำเป็นต่อความสำเร็จ การให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญของการเรียนการสอน การเป็นผู้นำ และการทำงานแบบร่วมกันจะช่วยแก้ปัญหาซึ่งเป็นสิ่งที่ทำบ่อยในโรงเรียนประถมศึกษาและการสานต่อกระบวนการนี้ในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งการสอนให้นักเรียนทำงานร่วมกันเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาเป็นงานที่สำคัญสำหรับครู (Reese, n.d) นักการศึกษาหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียน มักมีการใช้คำว่า "ความร่วมมือ" ความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้ครูมีโอกาสในการปฏิบัติที่ดีขึ้นผ่านโอกาสในการเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นและความรู้สึกมีคุณค่าในสภาพแวดล้อมของโรงเรียน การมีโอกาสในการเป็นผู้นำจะช่วยให้ครูมีความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงานที่ทำให้พวกเขาพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลได้ เมื่อครูใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานร่วมกันโดยขอความคิดเห็นจากครูในการตัดสินใจ ให้การสนับสนุนครูอย่างเพียงพอ และสร้างชุมชนที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Joseph, 2018) ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทั้งครูและนักเรียนต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะครูถูกสังคมคาดหวังให้เปลี่ยนแปลงบทบาทเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งศตวรรษที่ 21 ครูจำเป็นต้องมีนวัตกรรมทางการศึกษา มีทักษะการสอนที่ทันสมัย มีเทคนิคการสอนสมัยใหม่ ตลอดจนทัศนคติของตนเองต่อการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลที่สามารถตอบสนองผู้เรียนที่แตกต่างและหลากหลายเพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการคิดขั้นสูงและมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปตามความต้องการในศตวรรษที่ 21 สำหรับการเรียนการสอนออนไลน์นั้นจึงไม่ใช่แค่เพียงให้ผู้เรียนเข้ามาฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่ผู้สอนต้องมีการออกแบบกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย เพราะการที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ได้นั้นก็ต้องอาศัยการลงมือทำหรือการปฏิบัติ (สุวิมล มธุรส, 2564) การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กล่าวถึงคุณลักษณะจำเป็น 8 ประการสำหรับผู้เรียนยุค Gen Net/Tweenies ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบและพึ่งพาตนเองในการเรียนรู้ 2) ทักษะด้านการคิด 3) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ทักษะในการสืบเสาะค้นหา 5) ความกระตือรือร้น 6) ทักษะพื้นฐานด้านไอซีที 7) ทักษะในด้านการใช้ภาษาสากล 8) ความสนใจใน

วัฒนธรรม ซึ่งนอกจากตัวผู้เรียนเองแล้วนั้น ผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรหันมาให้ความสำคัญกับผู้สอน เพื่อที่จะสร้าง/ส่งมอบ/ถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่ผู้เรียนได้ เรียกว่าเป็น ผู้สอนพันธุ์ C (C-Teachers) ประกอบไปด้วยทักษะที่จำเป็น 8 ประการ ได้แก่ 1) C-Content หมายถึง การที่ผู้สอนต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาที่ตนรับผิดชอบในการสอน 2) C-Computer (ICT) Integration หมายถึง การที่ผู้สอนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน 3) C-Constructionist หมายถึง การที่ผู้สอนเป็นผู้สร้างสรรค์มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด Constructionism 4) C-Connectivity หมายถึง การที่ผู้สอนมีทักษะในการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน 5) C-Collaboration หมายถึง การที่ผู้สอนมีความสามารถในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) C-Communication หมายถึง การที่ผู้สอนมีทักษะในการสื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) C-Creativity หมายถึง การที่ผู้สอนเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ 8) C-Caringหมายถึง การที่ผู้สอนจะต้องมีความมุทิตา ความรัก ความปรารถนาและความห่วงใยอย่างจริงใจแก่ผู้เรียน (เพชรา บุดสีทา, มปป) การส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูง ในโรงเรียนและนักเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้นคือความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันที่แข็งแกร่ง ซึ่งรวมถึงผู้นำในการทำงานร่วมกันในชุมชน ผู้นำด้านการศึกษา จะใช้รูปแบบการเป็นผู้นำร่วมกันมากขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานร่วมกันของครู เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของ 21 st (Growe, 2011) การสอนเป็นกุญแจสู่การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะที่เทคโนโลยีมีส่วนที่ต้องมีส่วนร่วม แต่เป็นมิติของมนุษย์ในการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สร้างความแตกต่าง ภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้กลายเป็นคำตอบของความเป็นผู้นำโดยปริยายในวิกฤตปัจจุบันนี้ ซึ่งต้องการให้มีมากขึ้นในทุกระดับในการเชื่อมต่อ การแบ่งปัน การเรียนรู้และสร้างเครือข่ายผ่านปัญหาต่าง ๆ (Harris, & Jones, 2020)

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน พบว่า มีทัศนะของนักวิชาการ นักปฏิบัติ และนักวิจัยที่น่าสนใจ เช่น จากทัศนะของ Taparia (2021), Torchio (2019), Miller (n.d.), DiFranza (2019), และ Yvanovich (2021) เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันมีความสำคัญ เนื่องจาก ช่วยเสริมสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับคนทำงานและกับองค์กรกล่าวคือ 1) พนักงานมีความผูกพันกัน ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กร 2) ช่วยเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกว่าผู้นำอยู่เคียงข้างเขาและทำงานร่วมไปกับเขา และสามารถทำงานร่วมกับผู้คนในสายงานอื่น ๆ 3) ลดอัตราการลาออกของพนักงานลดการปรับเปลี่ยนพนักงานประหยัดค่าใช้จ่าย เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีม 4) พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น ได้ผลผลิตมากขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร 5) ผู้นำที่เป็นผู้นำทางความคิด จะชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของทีม ซึ่งทุกคนในองค์กรตระหนักสามารถเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนได้ 6) ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าได้ที่ทำงานใหม่ ๆ เปิดรับแนวคิดดี ๆ และหลากหลาย 7) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงานและช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

จากทัศนะของ Schaub (2011), Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), McCombs (2021) เห็นว่าผลจากการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน นั้นคาดหวังให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนามีลักษณะหรือคุณลักษณะ ดังนี้ เช่น 1) โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น 2) เข้าใจความขัดแย้ง

3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ยอมรับความล้มเหลว 5) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน 6) เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน 7) ส่งเสริมการรับความเสี่ยง 8) สามารถควบคุมอารมณ์ 9) สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง 10) สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด 11) เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ 12) ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ 13) ชื่นชมความสามารถของคนอื่น 14) ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ 15) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 16) ส่งเสริมความหลากหลาย 17) สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ 18) สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ 19) ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง 20) สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ 21) เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล 22) มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม 23) เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น 24) สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ 25) ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง 26) ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง 27) เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์ 28) มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย 29) สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ 30) ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน 31) ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย) 32) มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น 33) มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ 34) มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม

จากทัศนะของ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), และ Rayis (2020) เห็นว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน นั้นมีแนวทางเพื่อการพัฒนา ดังนี้ เช่น 1) นำโดยตัวอย่าง (Lead By Example) 2) มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes) 3) เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication) 4) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision) 5) ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.) 6) ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration) 7) ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building) 8) ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team) 9) กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition) 10)เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals) 11) สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation) 12) หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun) 13) ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ 14) ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 15) นำจากระดับบน (Lead From The Top Down) 16) ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring) 17) เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards) 18) มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place) 19) มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust) 20) ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships) 21) เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement) 22) ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input) 23) ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts) 24) ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit) 25) ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships) 26) สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often) 27) ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice) 28) ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion) 29) เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)

30) สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice) 31) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments) 32) ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving) 33) ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency) 34) สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture) 35) ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example) 36) สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element) 37) ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles) 38) เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members' Strengths) 39) ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities) 40) ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational) 41)ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative) 42) อำนวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming) 43) ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources) 44) ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information) 45) ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation) 46) ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration) 47) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities) 48) ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments) 49) เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes) 50) รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization) 51) จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings) 52) อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสำคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important) 53) สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment) 54) สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office) 55) ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business) 56) สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks) 57) กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms) 58) ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration) 59) ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators) 60) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)

จากทัศนะของ Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), Kashyap (n.d.) เห็นว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันนั้นมีขั้นตอนในการพัฒนาที่น่าสนใจที่หลากหลาย

เช่น Joseph (2019) เห็นว่ามี 7 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม 2) ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน 3) ทำงานผ่านความขัดแย้ง 4) พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5) มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน 6) ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” ย้ายจากปัญหาไปสู่วิธีแก้ปัญหา 7) สื่อสารอย่างเปิดเผย, Elorus (2018) เห็นว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) ทำความรู้จักกับทีม 2) สร้างภาวะผู้นำ 3) จัดกิจกรรมกระชับทีม 4) วางแผนร่วมกับทีม 5) เฉลิมฉลองชัยชนะ 6) เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว และ Dyer and Dyer (n.d.) เห็นว่ามี 7 ขั้นตอน คือ 1) ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม 2) กระบวนการประชุมทีมพลวัต 3) ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน 4) เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบทำงานร่วมกัน 5) สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน 6) ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน 7) ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่ Kashyap (n.d.) เห็นว่ามี 8 ขั้นตอน คือ 1) ระบุจุดแข็งของแต่ละคน 2) สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย 3) ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน 4) ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง 5) ให้รางวัลกับนวัตกรรม 6) ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ 7) สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง 8) กระจายการมอบหมายงาน

จากทัศนะของ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), Thuen (2016) เห็นว่าในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันนั้นมีอุปสรรคและวิธีการเอาชนะอุปสรรค์ในการพัฒนา ดังนี้ เช่น 1) อุปสรรคทางวัฒนธรรมของมนุษย์ ความร่วมมือจะไม่เติบโตหาก พนักงานเกิดความกลัวไม่มีแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูล 2) แรงงานที่กระจัดกระจาย องค์กรมีสถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีม 3) อุปสรรคทางเทคนิค เครื่องมือในการทำงานร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพก็จะล้มเหลวได้ 4) ขาดความเคารพและไว้วางใจ ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ การขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมายในการทำงานร่วมกัน 5) ความคิดที่แตกต่าง เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน จะเกิดการต่อต้านมีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหา 6) ทักษะการฟังแย่ ผู้ฟังที่ไม่ดีมักขัดจังหวะไม่เต็มใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การฟังที่ดีสามารถรับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำ 7) การขาดความรู้ การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 8) ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย สาเหตุหลักคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน ทีมที่ทำงานแบบร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เดียวกัน 9) ความสามารถในการแข่งขันภายใน ความร่วมมือช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน 10) การกักตุนข้อมูล ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองไม่ยอมแบ่งปันข้อมูลให้กับทีมหรือองค์กร 11) ไซโลองค์กร ปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น 12) การแยกทางกายภาพ สถานที่ที่ทำงานกระจัดกระจายห่างไกลกันทำให้สมาชิกในทีมขาดความสัมพันธ์กัน ข้อมูลที่ต้องการหาก็ยากขึ้น 13) วัฒนธรรมทางอารมณ์ วัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ความไม่ลงรอยกันทางปัญญา เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความไว้วางใจ สำหรับวิธีการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีดังนี้ เช่น 1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน 2) กำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบร่วมกัน มี “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” อย่างชัดเจน 3) สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนา ในสถานที่

ทำงาน 4) ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน เครื่องมือการทำงานร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น 5) ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์ ซึ่งมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ ทำให้การทำงานร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น 6) สร้างความไว้วางใจ: ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบร่วมกัน 7) เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่าง ๆ ที่หลากหลาย 8) วาดภาพจุดหมายปลายทาง สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน 9) ปรับวัฒนธรรมองค์กร ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร

จากกระแสความตื่นตัวและการให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ทั้งในระดับสากลและในประเทศ ผนวกกับทัศนะในเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักวิชาการ นักปฏิบัติ และนักวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า หากนำเอาทัศนะในเชิงทฤษฎีเหล่านั้นมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research & Development : R&D) จะทำให้ได้นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) เพื่อใช้เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Enhancing Teacher Learning for Student Development: The Case of Collaborative Leadership Skills) ที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Traning Program) ที่มีประสิทธิภาพได้ เพราะการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job Development) ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ (Changes in the Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance that Has Not Achieved the Expected Results) จึงต้องการนวัตกรรมมาใช้ และในปัจจุบันมีทัศนะในเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application” (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2561)

จากลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยเชื่อว่าจะสามารถตอบสนองต่อความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยดังกล่าวข้างต้นอย่างได้ผล เพราะระเบียบวิธีวิจัยนี้จะช่วยพัฒนาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อใช้เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะโปรแกรมอบรมออนไลน์

ด้วยตนเองที่เป็นผลจากการวิจัยและพัฒนาจาก กลุ่มทดลองที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนบ้านป่างิ้ว หนองฮี ตั้งอยู่ที่ บ้านป่างิ้ว ตำบลหินตั้ง อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถจะนำไปเผยแพร่เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ในกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) คือ คือ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทุกโรงทั่วประเทศ ตามหลักการของการวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ขึ้นมา แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ในพื้นที่ทดลองแห่งใดแห่งหนึ่งที่มีคุณลักษณะเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายในการเผยแพร่นวัตกรรม เมื่อผลจากการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่า สามารถนำนวัตกรรมนั้นไปเผยแพร่เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อการเผยแพร่ได้ และยิ่งเป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่พัฒนาขึ้นตามยุคดิจิทัล ไม่เป็นโปรแกรมแบบเอกสาร (Document Program) แบบดั้งเดิม จะยิ่งทวีความเป็นประโยชน์ต่อการนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปเผยแพร่เพื่อใช้ประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายเพื่อการเผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง อย่างประหยัด อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้มากกว่า

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ด้วยแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และด้วยแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” เพื่อให้ได้โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่ประกอบด้วยสองโครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Module) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1&D1, R2&D2, R3&D3 .... Ri&Di โดยขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อประเมินประสิทธิภาพของคู่มือจากการทดลองใช้จริงในภาคสนาม มีคำถามการวิจัยดังนี้ 1) หลังการวิจัยเชิงทดลองโครงการแรก ครูที่เป็นกลุ่มทดลองเกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 หรือไม่ และมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ 2) หลังการวิจัยเชิงทดลองโครงการที่สอง นักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ และ 3) หลังการตรวจสอบคู่มือประกอบโครงการทั้งสอง ครูที่เป็นกลุ่มทดลองให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้คู่มือมีความถูกต้องสมบูรณ์อะไรอีก

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา ด้วยแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และด้วยแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” นี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย

ดังนี้

1.3.1 เพื่อวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1&D1, R2&D2, R3&D3 .... Ri&Di ให้ได้โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่ประกอบด้วยสองโครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Module) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

1.3.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองจากการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม 2 ระยะ คือ 1) หลังการวิจัยเชิงทดลองโครงการแรก พิจารณาจากครูที่เป็นกลุ่มทดลองเกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 และมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 2) หลังการวิจัยเชิงทดลองโครงการที่สอง นักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3.3 เพื่อตรวจสอบคู่มือประกอบโครงการทั้งสองให้ทราบถึงข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขทั้งก่อนและหลังการวิจัยเชิงทดลอง

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่เห็นว่า นวัตกรรม (Innovation) ที่พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาคุณภาพของงานที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นเกิดขึ้น เช่น เป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในกระบวนทัศน์ใหม่ และในปัจจุบันมีทัศนะเชิงทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ตามแนวคิด “ Knowledge + Action = Power” และแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” และด้วยแนวคิดที่ว่าการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา เพราะจะทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้นำเสนอในโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่มีคุณภาพ ซึ่งผลจากการศึกษาเอกสารและงายวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาครูสู่การพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ คือ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือ ตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย และทดลองในภาคสนาม จากขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย คือ ขั้นตอนการจัดทำคู่มือประกอบโครงการ ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข 2 ระยะ ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการทดลอง และขั้นตอนการทดลองในภาคสนาม ซึ่งเป็นขั้นตอนการวิจัยที่เชื่อว่าจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยว่า โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ผ่านการทดลองในภาคสนามแล้วจะมีประสิทธิภาพจากผลการประเมิน 2 กรณี ดังนี้

1.4.1 ผลการทดสอบการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการดำเนินงานโครงการที่ 1 มีคะแนนเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 และมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4.2 ผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองตามโครงการที่ 2 มีค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” นี้เป็นการวิจัยในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้นวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และ 2) โครงการครูนำผลการเรียนสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยคาดหวังว่านวัตกรรมทางการศึกษานี้ เมื่อผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลายขั้นตอน (Ri&Di) แล้วนำไปทดลองใช้ในพื้นที่ที่กำหนด เมื่อผลการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปเผยแพร่ให้กับกลุ่มเป้าหมายได้ใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้อย่างมีผลการวิจัยรองรับ ดังนั้น การวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดของการวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดังนี้

1.5.1 ในเชิงวิชาการ มีดังนี้

1.5.1.1 งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษใหม่นี้ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่แตกต่างจากศตวรรษที่ 20 ทุกด้าน ทั้งด้านศาสตร์การสอน หลักสูตร ทักษะการเรียนรู้ ทักษะของครู ทักษะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บริบทของสถานศึกษา บริบทของห้องเรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ บทบาทหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (Churches, 2008; Driscoll, 2022; and Kashyap, n.d.)

1.5.1.2 งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา ที่นักวิชาการให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ส่วนกลางถึงระดับสถานศึกษา แต่การบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา (คือ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือชื่อเรียกอื่น ๆ) มีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Kashyap, n.d.) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจให้โรงเรียนที่เป็นหน่วยหลักในการจัดการศึกษา (Edge, 2000)

1.5.1.3 การวิจัยนี้ใช้หลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” ถือเป็นหลักการที่เป็นจุดเน้นของการบริหารการศึกษา คือ การเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ (The Focus of Educational Administration is the Enhancement of Teaching and Learning) (Amadi, 2008) เป็นกระบวนการช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง (Enables the Right Pupils to Receive the Right Education from the Right Teachers) (Dhammei, 2022) เป็นการกระตุ้นการพัฒนาโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับการสอนและการเรียนรู้ (Bamte, n.d.) เป็นไปตามหน้าที่ของการบริหารการศึกษาตามทัศนะของ Amadi (2008) ที่กล่าวถึงหน้าที่เกี่ยวกับหลักสูตร/การสอน (The Curriculum/Instructional Functions) หน้าที่เกี่ยวกับบุคลากร (The Staff Personnel Functions) และหน้าที่เกี่ยวกับนักเรียน (The Student Personnel Functions) และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา คือ เพื่อให้การศึกษาที่เหมาะสมแก่นักเรียน (To Provide Proper Education to Students) เพื่อให้แน่ใจว่ามีการพัฒนาวิชาชีพของครู (To Ensure Professional Development among Teachers) และเพื่อความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (To Ensure Qualitative Improvement of Education) (Kashyap, n.d.) อันเนื่องจากหลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” เป็นหลักการส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้นำทางการศึกษาให้กับครูตามทัศนะของ Speck (1999) และ Seyfarth (1999) ส่งเสริมต่อการทำหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องสนับสนุนคณะครูด้วยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำตามทัศนะของ University of Bridgeport (2022) และ Target Jobs (n.d.) และส่งเสริมต่อแนวคิดพัฒนาวิชาชีพของครูที่ให้คำนึงถึงการส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ของการศึกษาตามทัศนะของ Gusky (2000) และ Hoy and Miskel (2001)

1.5.2 ในเชิงวิชาชีพ การวิจัยนี้คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่คุรุสภากำหนดตามมาตรฐานด้านความรู้ ในกรณีสามารถพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา สามารถนำกระบวนการทางการวิจัย การวัดและประเมินผล ไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และสามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา และตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในกรณีปฏิบัติ

โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง และสร้างโอกาสการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (The Teachers Council of Thailand, n.d.)

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

ดังกล่าวในตอนต้นว่าโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาจากงานวิจัยนี้ เมื่อผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลายขั้นตอนในรูปแบบ R1&D1, R2&D2, R3&D3 .... Ri&Di แล้วนำไปทดลองใช้ในพื้นที่ที่กำหนด เมื่อผลการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพ ก็สามารถจะนำไปเผยแพร่เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ในกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ได้ในวงกว้าง ตามหลักการของการวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ขึ้นมา แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ในพื้นที่ทดลองแห่งใดแห่งหนึ่งที่มีคุณลักษณะเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายในการเผยแพร่นวัตกรรม เมื่อผลจากการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่า สามารถนำนวัตกรรมนั้นไปเผยแพร่เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์กับกลุ่มกลุ่มเป้าหมายเพื่อการเผยแพร่ได้ ดังนั้น ในการวิจัยนี้จึงกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.6.1 พื้นที่ทดลอง (Experimental Area) ในการวิจัยเชิงทดลองเพื่อทดลองใช้โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันในภาคสนาม ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อกำหนดโรงเรียนเป็นพื้นที่ทดลอง (Experimental Areas) โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเดินทาง การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน รวมทั้งความสมัครใจในการให้ความร่วมมือ คือ โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 4 บ้านป่างิ้ว ตำบลหินตั้ง อำเภอบ้านไผ่ ขอนแก่น 40110

1.6.2 กลุ่มทดลอง (Experimental Group) ในโรงเรียนที่กำหนดเป็นพื้นที่ทดลองดังกล่าวในข้อ 1.6.1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคำนึงถึงความสมัครใจในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มทดลอง เป็นครูจำนวน 13 คน และนักเรียน 210 คน

1.6.3 กลุ่มเป้าหมายเพื่อเผยแพร่นวัตกรรมจากการวิจัย ((Target Group for Dissemination of Research Innovation) คือ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกโรงทั่วประเทศ จำนวน 6,970 โรงเรียน มีครู 131,660 คน และมีนักเรียน 1,713,107 คน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง หมายถึง สื่อดิจิทัลที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการทางสังคม (Social Tool) เพื่อใช้สื่อสารระหว่างกันในเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ผ่านทางเว็บไซต์ ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-

Training Module) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ซึ่งจัดทำในลักษณะเป็น E-program หรือ E-book

1.7.2 คู่มือประกอบโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู หมายถึง ชุดของเนื้อหาที่นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับนิยาม ความสำคัญ ลักษณะ อุปสรรคและวิธีการเอาชนะอุปสรรค แนวการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนา และแนวคิดการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยมีชื่อของคู่มือ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาที่นำเสนอจำแนกตามแหล่งอ้างอิง แต่ละแหล่งอ้างอิงมีกิจกรรมให้ทบทวน เช่น การตั้งคำถามให้ทบทวนความเข้าใจ การแนะนำให้ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ การวิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะในข้อสรุป การตั้งประเด็นให้คิดที่เป็นภาพรวม และรายชื่อเอกสารอ้างอิง

1.7.3 คู่มือประกอบโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน หมายถึง ชุดของสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากการพัฒนา แนวทางการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนา และในตอนท้ายของคู่มือ มีแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) สำหรับครูใช้ในการประเมินตนเองดังนี้ 1) มีการนำเอาแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอไว้ในคู่มือไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด 6 ระดับ คือ จากระดับไม่ได้นำไปปฏิบัติเลย ไปถึงการนำไปปฏิบัติในระดับ 1 - 2 - 3 - 4 - 5 ซึ่งระดับ 5 หมายถึงระดับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด 2) มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาเป็นแบบนำแนวคิดของใครไปปฏิบัติโดยตรง หรือได้บูรณาการแนวคิดของใครไปปฏิบัติบ้าง มีขั้นตอนที่บูรณาการใหม่เป็นอย่างไร และ 3) มีความเห็นจากครูในลักษณะที่เป็นการสะท้อนผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน อะไรบ้าง ดังนี้ (1) ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวก (2) ปัญหาหรืออุปสรรค (3) วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค (4) บทเรียนที่ได้รับ (5) ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาที่เห็นว่าจะทำให้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนได้ผลดียิ่งขึ้น

1.7.4 เกณฑ์มาตรฐาน 90/90 หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของคู่มือต่อการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโครงการพัฒนาการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลอง โดย 90 ตัวแรก หมายถึง ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของครูทั้งกลุ่มที่ได้จากการวัดด้วยแบบทดสอบวัดความรอบรู้หลังจากเรียนจากบทเรียนที่สร้างขึ้นจบลง 90 ตัวหลัง หมายถึง ร้อยละของจำนวนครูที่สามารถทำแบบทดสอบ (วัดความรอบรู้หลังการเรียนจากบทเรียนที่สร้างขึ้นจบลง) โดยสามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ทุกวัตถุประสงค์

1.7.5 ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน หมายถึง ความสามารถของบุคลลในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย เป็นความสามารถใช้วิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกัน โดยผู้นำไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงาน และร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง เช่น ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์ และผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญใน

การป้องกันการทำงานตามลำพัง ในงานวิจัยนี้ได้จำแนกประเด็นเพื่อการพัฒนาและการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนาออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน 2) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน 3) ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม 4) ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร 5) ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม 6) ด้านการตรวจสอบ ติดตามงานและปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงาน แบบร่วมกัน ดังนิยามศัพท์เฉพาะของแต่ละด้าน ดังนี้

1.7.6 ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง กระบวนการทำงานที่สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกคนให้ความร่วมมือในบริบทของการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา และเป็นสมาชิกที่ดี เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น สร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ให้สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สามารถประสานงานภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

1.7.7 ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในวิธีการทำงานส่งเสริมวิธีการที่หลากหลายในการระดมความคิดเห็นของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขัน หรือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์และโครงสร้างมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง

1.7.8 การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีกระบวนการพัฒนาคนให้มีภาวะการเป็นผู้นำและการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตมีโอกาสเป็นผู้นำโดยวิธีการแบ่งปันพลัง และเพื่อเป็นแนวทางการสร้างพลังให้คนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาบุคคลอื่นในทีม

1.7.9 จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์จากการทำงาน และการเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น การชื่นชมความสามารถของบุคคลอื่นที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริง ทำงานอย่างร่าเริงมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจผู้อื่น รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.7.10 ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความโปร่งใส และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันของทีม มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้อื่นในสภาวะที่ไม่ปกติสามารถทำงานได้และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ มีทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพัน และความไว้วางใจของบุคคลในทีม

1.7.11 การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการวัด และติดตามงาน การยอมรับในความล้มเหลวและหาวิธีแก้ไขร่วมกัน สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเอง และหาวิธีการปรับปรุงยอมรับความเสี่ยง มีความเข้าใจในความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานว่าเป็นความสร้างสรรค์ซึ่งมี

ประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงาน และผลการดำเนินงาน

1.7.12 ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง ความสามารถในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกันของทีม ทุกคนในทีมมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยในการทำงาน และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ ไม่กดดันให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบข้อกฎหมายเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 การวิจัยนี้ส่งเสริมต่อแนวคิดการเป็นแผนงานวิจัยและชุดโครงการวิจัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน มีนโยบายส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภายใต้ร่มหรือกรอบของแผนงาน **“การศึกษาศตวรรษที่ 21 (21St Century Education)”** โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของการจัดทำแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัย มาใช้เป็นการภายในของหลักสูตร โดยเชื่อว่า “การส่งเสริมให้ทำงานวิจัยเป็นแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัย จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาการหรือต่อการนำไปปฏิบัติที่ดีกว่าการทำงานวิจัยในลักษณะเป็นโครงการเดี่ยว” ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังคำกล่าวของ โยธิน แสวงดี (ม.ป.ป.) อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ว่า ชุดโครงการวิจัยเป็นการกลุ่มรวมของโครงการวิจัยย่อยที่ค้นหาองค์ความรู้ในสิ่งที่เอื้อต่อกันและกัน สามารถนำไปใช้ในการผลักดันให้เกิดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้ เป็นชุดความรู้รวมทั้งหมดที่เมื่อบูรณาการกันแล้วจะสามารถได้ความรู้เป็นองค์รวม (Holistic) ที่นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคิดและประดิษฐ์ตามเป้าหมาย เพราะหากทำโครงการเดี่ยว โครงการเดียวอาจได้แต่ความรู้โดด ๆ นำไปพัฒนาหรือประดิษฐ์ไม่ได้ เพราะขาดองค์ความรู้บางอย่างบางตอนที่ไม่ทราบเพราะไม่ได้ตรวจสอบหรือทำวิจัย ดังมีนักศึกษาในหลักสูตร ได้กำหนดประเด็นวิจัยที่อยู่ภายใต้ร่มของการศึกษาศตวรรษที่ 21 ในลักษณะ 1 นักศึกษาต่อ 1 ประเด็นการศึกษาศตวรรษที่ 21 ซึ่งประเด็นที่ใช้ในการวิจัยของผู้วิจัยนี้ก็อยู่ภายใต้ร่มของการศึกษาศตวรรษที่ 21 เช่นกัน

1.8.2 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ส่งเสริมต่อแนวคิดของแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัย ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังทัศนะของ โยธิน แสวงดี (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าการทำวิจัยแบบแผนงานวิจัยหรือชุดโครงการวิจัยส่วนมากจะเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพราะต้องมีการค้นหาชุดความรู้และการวัดสถานะการเบื้องต้น (Formative Evaluation) ที่มีตัวชี้วัดยืนยัน มีการพัฒนา การสร้าง การทดลองใช้ การวัดและการติดตาม การสังเกตการเปลี่ยนแปลงในตัวชี้วัด และมีการประเมินผล (Summative Evaluation) ตามตัวชี้วัดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (แตกต่าง เช่น ใช้ t-test เปรียบเทียบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการปฏิบัติงาน

1.8.3 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ให้สำคัญต่อแนวคิดการพัฒนาและประยุกต์ (Development) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2563) ที่กล่าวถึงงานวิจัยพัฒนาและประยุกต์ว่า เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ และมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการนำเอาความรู้และวิธีการต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยขั้นพื้นฐานมาประยุกต์อีกต่อหนึ่ง หรือหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ระบุไว้แน่ชัด

ล่วงหน้า เพื่อสร้างวัสดุ ผลิตภัณฑ์และเครื่องมือใหม่ เพื่อติดตั้งกระบวนการ ระบบและบริการใหม่ หรือเพื่อการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดีขึ้น และตอบสนองต่อแนวคิดการขยายผลงานวิจัย (Implementation) ที่หมายถึงการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ ให้สามารถประยุกต์กับงานหรือขยายผลได้อย่างเหมาะสม

1.8.4 การวิจัยนี้ก่อประโยชน์กับการวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ด้วยเหตุผลดังนี้ **1) ในเชิงวิชาการ** คือ ให้ความสำคัญกับประเด็นที่เป็นการศึกษาศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษาตามแนวคิดของการบริหารที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน และใช้หลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปพัฒนานักเรียน” **2) ในเชิงวิชาชีพ** คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่คุรุสภากำหนดตามมาตรฐานด้านความรู้และตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังมีรายละเอียดกล่าวไว้ในหัวข้อ 1.5 ของบทที่ 1 นี้

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Enhancing Teacher Learning for Student Development: The Case of Collaborative Leadership Skills)” นี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) พัฒนาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” ที่ประกอบด้วยโครงการและคู่มือประกอบโครงการ 2) ประเมินความมีประสิทธิผลของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองจากผลการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม 2 ระยะ คือ การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนและการถอดบทเรียนให้ทราบถึงข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนาการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

2.2 การวิจัยและพัฒนา : แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการวิจัย

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

2.4 กรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

2.5 บริบทของโรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี : พื้นที่ในการวิจัยเชิงทดลอง

2.6 บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.: พื้นที่ของกลุ่มเป้าหมายเพื่อการเผยแพร่นวัตกรรมจากการวิจัย

2.7 ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมที่เป็นผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อการเผยแพร่นวัตกรรมในงานวิจัยนี้

2.8 กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จของงานวิจัย

ตามที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้กำหนดปรัชญาของมหาวิทยาลัยไว้ว่า “ความเป็นเลิศทางวิชาการตามแนวพระพุทธศาสนา” (Academic Excellence based on Buddhism) และเนื่องจากในงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยที่ใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาคนสู่การพัฒนาคุณภาพของงาน มีกระบวนการในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนามจริง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมในลักษณะ If X...Then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของนวัตกรรมนั้นด้วย ดังนั้น ในการดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีหลักธรรมที่เป็นข้อคิดเตือนใจตลอดระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยโดยเชื่อว่าการนำหลักธรรมที่จะกล่าวถึงมาใช้จะช่วยตอบสนองต่อปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหา

มกุฏราชวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้น และช่วยให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จ จึงขอนำหลักธรรมที่จะเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อการวิจัยมากล่าวถึงดังนี้

2.1.1 กัลยาณมิตตธรรม 7

กัลยาณมิตตธรรม 7 คือ องค์คุณของกัลยาณมิตร คุณสมบัติของมิตรดีหรือมิตรแท้ คือท่านที่คบหรือเข้าหาแล้วจะเป็นเหตุให้เกิดความดีงามและความเจริญ ในที่นี้มุ่งเอามิตรประเภทครูหรือพี่เลี้ยงเป็นสำคัญ ดังนี้ 1) ปิโย (น่ารัก) ในฐานเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ชวนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม 2) ครุ (น่าเคารพ) ในฐานประพฤติสมควรแก่ฐานะ ให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งใจ และปลอดภัย 3) ภาวนีโย (น่าเจริญใจ) หรือน่ายกย่อง ในฐานทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ่ยอ้างด้วยซาบซึ้งภูมิใจ 4) วัตตา (เป็นผู้รู้จักพูดจา โดยมีเหตุผลและหลักการ) รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี 5) วจนักขโม (อดทนต่อถ้อยคำ) คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ อดทน ฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว 6) คัมภีรัญจะ กถัง กัตตา (แถลงเรื่องล้ำลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ให้เข้าใจ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป 7) โน จัฏฐาเน นิโยชเย (ไม่ชักนำในอฐาน) คือ ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย (พระธรรมปิฎก, 2546) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กัลยาณมิตรธรรม 7 มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จดังนี้ ในการปฏิบัติตนต่ออาจารย์หรือเพื่อนร่วมรุ่น ปฏิบัติตนเป็นที่น่ารักกับทุกคนอย่างดีมาโดยตลอด จึงทำให้เวลาพูดคุยด้วยแล้วสบายใจ มีความยิ้มแย้มแจ่มใจ เป็นกันเองกับผู้อื่น ปฏิบัติตัวให้สมควรแก่การเคารพนับถือของผู้อื่น และเมื่อพูดคุยแล้วรู้สึกอบอุ่นใจ ปลอดภัย สามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้อื่นให้กำลังใจผู้อื่นเมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสามารถอธิบายชี้แนะด้วยหลักการและเหตุผล และเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้อื่นและเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ผู้วิจัยนำหลักธรรมนี้มาใช้ตลอดระยะเวลาการทำวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

2.1.2 สัปปุริสธรรม 7

สัปปุริสธรรม 7 หมายถึง สัตบุรุษที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ คือ ความเป็นคนดีที่สมบูรณ์ หลักธรรมนี้ทุกคนสามารถนำไปประยุกต์ใช้และถือปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อันมีองค์ประกอบคือ 1) ธัมมัญญุตา คือ การรู้จักเหตุ การรู้จักและเข้าใจ ในหลักการ ระเบียบและกฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ ในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิต โดยรู้จักว่าตนจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ภายใต้เหตุผลอันถูกต้อง 2) อัตถัญญุตา คือ รู้ประโยชน์ การเป็นผู้รู้จักผลหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ สามารถรู้ถึงความมุ่งหมายของธรรมแต่ละอย่างได้ชัดเจน 3) อัตตัญญุตา คือ การรู้จักตน รู้จักประมาณตนในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องการเงิน การดำรงชีวิตประจำวัน ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมถึงรู้จักสภาพความคิดและจิตใจของตนเอง 4) มัตตัญญุตา คือรู้จักประมาณ การเป็นคนที่รู้จักความพอดีหรือพอเพียงในทุก ๆ ด้าน ทั้งพอดีในตนเอง พอเพียงในชีวิต รู้จักความพอดีในการพูด การทำงาน 5) กาลัญญุตา คือ การรู้จักเวลา เข้าใจในเวลาอันสมควร และระยะเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการใด ๆ และพึงใช้เวลานั้นให้เหมาะสม เช่น รู้ว่าเวลาไหนควร เวลาไหนไม่ควร รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรและไม่ควรทำอะไร 6) ปริสัญญุตา คือ รู้จักชุมชน การเป็นผู้รู้จักชุมชน ถิ่นอาศัยของตนเอง รวมถึง

รู้จักชุมชนเหล่านั้นมีความต้องการอะไร มีความเห็นหรือข้อตกลงในการอยู่ร่วมกันอย่างไร เมื่อทราบแล้วย่อมทำให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข 7) ปุคคลัญญุตา คือ การรู้จักบุคคล การเป็นผู้รู้จักเลือกคบคน ใครรวบคบหาหรือไม่ควรคบหา รู้จักว่าคนแต่ละคนมีอุปนิสัยใจคือที่แตกต่างกัน มีคุณธรรมต่างกัน มีความประพฤติต่างกัน มีหน้าที่การงานต่างกัน ดังนั้นจึงควรรู้จักเลือกคบหาสมาคมกับบุคคลที่ควรคบ (พระมหาสมควร ศรีสงคราม, 2550) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สัปปุริสธรรม 7 มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ 1) นำหลักการการทำงานที่ได้รับคำแนะนำมาใช้ทำงานให้มีระเบียบแบบแผน ทำให้งานมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ 2) ในการทำวิจัยต้องเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ทำอะไรรู้จักประมาณตนให้อยู่ในความพอดี พอเพียง ในการทำงานทุก ๆ ด้าน ทั้งในเรื่องเวลาคือเมื่อถึงระยะเวลาในการส่งงาน ต้องวางแผนงานนั้นให้ส่งทันเวลา เรื่องการเงิน ในการเรียนต้องใช้เงินเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยต้องวางแผนการใช้เงินเพื่อไม่ให้กระทบต่อการดำเนินชีวิตของครอบครัว 4) การดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงาน การดำเนินชีวิตในแต่ละวัน รู้จักกาลเทศะ รู้อะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ 5) ปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบอันดีงามของสังคมในฐานะที่เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย รู้ตนเองอยู่ตลอดเวลาการนำหลักธรรมดังกล่าวนี้ มาใช้ตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัย จึงส่งผลให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

2.1.3 สาราณียธรรม 6

สาราณียธรรม 6 หมายถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน เป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ระลึกถึงกัน ผูกพันเชื่อมโยงบุคคลไว้ด้วยน้ำใจ 1) เมตตากายกรรม คือ ทำต่อกันด้วยเมตตา หมายถึง ทำสิ่งใดก็ทำด้วยความปรารถนาดีต่อผู้อื่นเช่น แสดงไมตรีจิต และหวังดีต่อมิตรสหาย เพื่อนร่วมงาน บุคคลรอบข้าง โดยช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความเต็มอกเต็มใจ พร้อมกับประพฤติตนอย่างสุภาพ สม่ำเสมอ ให้ความเคารพ และจริงใจต่อผู้อื่นแม้ในยามหน้า และลับหลัง 2) เมตตาวจีกรรม คือ พูดกันด้วยเมตตา หมายถึง จะพูดอะไรก็พูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน เช่น การให้ความรู้ หรือคำแนะนำที่ดีต่อผู้อื่น กล่าววาจาสุภาพ พูดจริง ไม่พูดเพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองฝ่ายเดียว 3) เมตตามโนกรรม คือ คิดต่อกันด้วยเมตตา หมายถึง จะคิดสิ่งใดก็ให้คิดในสิ่งที่ดี และคิดด้วยความปรารถนาดีต่อผู้อื่น เช่น ตั้งจิตปรารถนาที่จะทำคุณงามความดี คิดมั่นในการสร้างบุญกุศล และมีจิตเมตตาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความหวังดี 4) สาธารณโภคี คือ แบ่งปันสิ่งที่ได้มาโดยชอบธรรม หมายถึง แบ่งปันลาภผลที่ร่วมกัน หาร่วมกันทำโดยยุติธรรมแม้สิ่งของที่ได้มาจะน้อย แต่ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วถึงกันนั้น คือ การร่วมสุข ร่วมทุกข์กัน 5) สีลสามัญญตา คือ มีความประพฤติเสมอภาคกัน หมายถึง ประพฤติสุจริตในสิ่งที่ดีงามอย่างสม่ำเสมอ ประพฤติตนอย่างมีระเบียบวินัยเหมือนผู้อื่น ไม่ประพฤติตนในทางแตกแยกจนเป็นที่ขัดข้องหมองใจต่อผู้อื่นหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ และ 6) ทิฏฐิสามัญญตา คือ มีความเสมอภาคกันทางความคิด และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง ปรับความคิดความเห็นให้มีเหตุมีผลถูกต้องเหมือนกับผู้อื่น และหมู่คณะภายใต้เหตุ และผลในทางที่ดีงาม พร้อมกับเคารพเหตุผล ยึดหลักความดีงามเป็นอุดมคติอย่างสม่ำเสมอ (พระครูสุธีจริยวัฒน์, 2561) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้สารณียธรรม 6 มาใช้ คือ 1) การที่ทุกคนคิด พูด ทำ ด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน 2) การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กัน ให้

งานที่ทำสำเร็จผล ทั้งแก่ตน แก่ผู้อื่น และกับประเทศชาติ 3) การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎกติกา และในระเบียบแบบแผน โดยเท่าเทียมเสมอกัน 4) การที่ต่างคนต่างพยายามนำความคิดความเห็นของตนให้ถูกต้อง เที่ยงตรง และมั่นคงอยู่ในเหตุในผล หากความคิด จิตใจ และการประพฤติปฏิบัติที่ลงรอยเดียวกันมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางอันยิ่งใหญ่ ที่ทำให้งานวิจัยประสบผลสำเร็จต่อไป

2.1.4 สังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ทาน คือ การเผื่อแผ่ แบ่งปัน ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ทั้งทางทุนทรัพย์สิ่งของ ปัจจัยสี่ที่จำเป็น การให้คำแนะนำ ให้ความรู้ศิลปวิทยาการ ความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ให้กับเพื่อนร่วมงาน 2) ปิยวาจา คือ การใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ชัดเจน ไม่พูดส่อเสียด ดูถูกดูแคลน พูดด้วยคำที่สุภาพนิ่มนวล จริงใจ การใช้ถ้อยคำ ที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่น 3) อัตถจริยา คือ การทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ช่วยเหลือตามกำลังแรงกายที่ตนมีอยู่ ไม่ได้ถูกบังคับทำด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ขวนขวายช่วยทำกิจกรรมต่าง ๆ 4) สมานัตตตา คือ การเอาตัวเข้าไปสมาน การวางตัวเสมอต้นเสมอปลายหนักแน่น ให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ ร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูลกันแก้ปัญหา ช่วยกันคิดในทางสร้างสรรค์ (พระมหานพดล สีทอง, 2554) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สังคหวัตถุ 4 มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) เมื่อผู้เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมีความเดือดร้อนในด้านใด ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ สงเคราะห์ทุกเรื่อง 2) เมื่อมีความเดือดร้อนในการทำงาน ได้ให้ความช่วยเหลือด้วยการพูดให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ชี้แจงอย่างถูกต้องกับผู้เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้วยความสุภาพไพเราะ น่าฟัง เป็นกัลยาณมิตรแก่กันแสดงให้เห็นถึงการเข้าอกเข้าใจผู้เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 3) เมื่อผู้เกี่ยวข้องกับงานวิจัยต้องการความช่วยเหลือทางด้านแรงกาย ก็ให้ความสำคัญ ร่วมมือช่วยแก้ไขปัญหาภายในการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ 4) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในขณะร่วมทำงานได้เข้าไปช่วยในการแก้ไขปัญหา ช่วยกันคิดแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์ มีปัญหาเกิดขึ้นก็ฝ่าฟันร่วมกัน และปฏิบัติวางตัวกับผู้เกี่ยวข้องกับงานวิจัยอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เคยเอารัดเอาเปรียบ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานวิจัยร่วมกัน

2.1.5 ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์

ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ คือ ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ปัจจุบัน คุณธรรมที่เป็นเครื่องให้บรรลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ดังนี้ 1) อุฏฐานสัมปทา ได้แก่ ความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่การงานประกอบกับมีความสุจริตชำนาญรู้จักใช้ปัญญาสอดส่องตรวจตราหาอุบายวิธีสามารถจัดดำเนินการให้ได้ผลดีถึงพร้อมด้วยความขยันหมั่นเพียรในการประกอบภารกิจการอาชีพเครื่องเลี้ยงชีวิตที่สุจริตดีงามยึดหลักธรรมคือความเพียร (วิริยะ) ในการประกอบอาชีพเลี้ยงชีวิตดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า อุฏฐาตาวินฺทเต ธนำ แปลว่า บุคคลขยันหมั่นเพียรย่อมหาทรัพย์ได้ 2) อารักขสัมปทา ได้แก่ การรักษาคุ้มครองทรัพย์สมบัติที่หามาได้ และการงานที่ตนได้กระทำไว้ด้วยความขยันหมั่นเพียร เพื่อไม่ให้เป็นอันตราย 3) กัลยาณมิตตตา ได้แก่ การคบมิตร การเสวนากับบัณฑิตหรือบุคคลที่มีศีล มีคุณธรรม จริยธรรม 4) สมชีวิตา ได้แก่ การใช้ชีวิตอย่างเหมาะสมคือ รู้จักกำหนดรายรับ-รายจ่ายให้เหมาะสมกับฐานะตนเอง รู้จักควบคุมตนเองไม่ให้ดิ้นรนใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย รู้จักประหยัดอดออม ให้รายรับเหนือรายจ่ายธรรม 4 อย่างนี้เรียกว่า หัวใจเศรษฐี หากบุคคลใดนำมา

ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอก็จะทำให้ชีวิตของบุคคลนั้นราบรื่นและประสบกับความสุข ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตการงานได้อย่างดี ดังสรุปได้ว่า“ขยันหา รักษาดี มีกัลยาณมิตร เลี้ยงชีวิตพอเพียง” ใครนำหลักธรรมทั้ง 4 มาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมีชีวิตฐานะมั่นคง (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ 4 มาช่วยเป็นข้อคิดเตือนใจเพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จดังนี้ 1) ความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่การงานประกอบการหาวิธีการในการทำวิจัย 2) การรักษาทรัพย์สมบัติที่หามาได้ และการงานที่ตนได้กระทำไว้ด้วยความขยันหมั่นเพียร เพื่อประโยชน์ต่องานวิจัย 3) การช่วยเหลือผู้เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้วยความจริงใจให้เกียรติ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันช่วยเหลือผู้ร่วมวิจัย 4) การใช้ชีวิตอย่างเหมาะสมรู้จักกำหนดรายรับรายจ่ายให้เหมาะสมกับฐานะตนเอง รู้จักควบคุมตนเองไม่ให้ดิ้นรนใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย รู้จักประหยัดอดออม ให้รายรับเหนือรายจ่าย จะทำให้ชีวิตนั้นราบรื่นและประสบกับความสุข ความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตการงานได้อย่างดี

สรุป หลักธรรมทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นข้อคิดในการศึกษาทำงานวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นในการวางแผนการทำงาน การค้นหาข้อมูล เอาใจใส่ในการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีสติ ไม่พลั้งเผลอ เมื่อประสบปัญหาก็หาวิธีแก้ไขได้เป็นอย่างดีจนสิ้นสุดงานวิจัย เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 หลักธรรมเพื่อคุณภาพและความสำเร็จในการทำวิจัย

2.2 การวิจัยและพัฒนา : แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากมีผู้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาไว้หลากหลาย มีทั้งส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดของระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอ “การวิจัยและพัฒนา : ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัย” ดังนี้

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษาเพื่อการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (Product) ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่อาจเป็นวัตถุ (Material) หลักการ (Principle) แนวคิด (Concept) หรือทฤษฎี (Theory) ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิค กระบวนการ หรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติ

นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาคนสู่การพัฒนาคุณภาพของงาน ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในกระบวนทัศน์ใหม่ หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังมาอย่างยาวนาน จึงต้องการนวัตกรรมใหม่มาใช้ หรืออาจเป็นผลสืบเนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ แล้วแต่กรณี

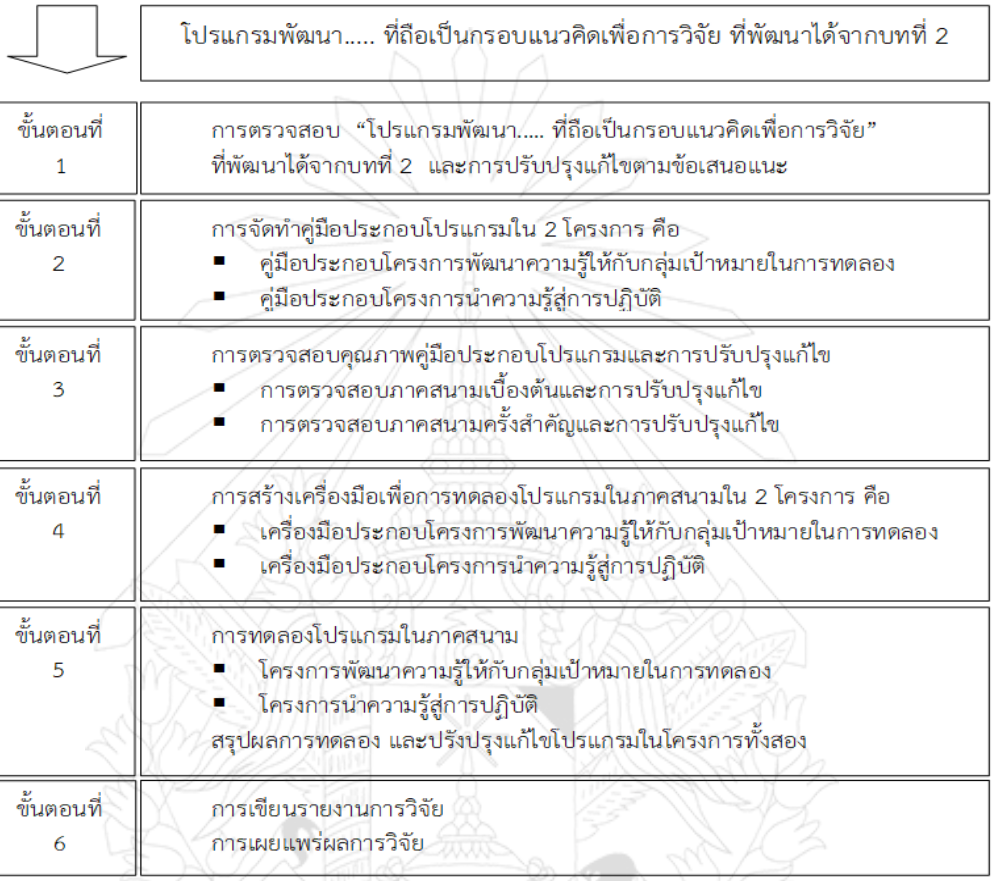
การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยก่อนทดลอง (Pre-Experiment) หรือกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment) ในภาคสนามจริง มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมในลักษณะ If X...Then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของนวัตกรรมนั้นด้วย จากนั้นจึงนำไปเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป โดยนวัตกรรมนั้นผู้เขียนเห็นว่าอาจเป็นการนำมาจากที่อื่น (Adopt) หรือมีการปรับมาจากที่อื่น (Adapt) หรือมีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Create)

แนวคิดและขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ดังกล่าวข้างต้นว่าการวิจัยและพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาคนสู่การพัฒนาคุณภาพของงาน ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังมาอย่างยืดเยื้อยาวนาน จึงต้องการนวัตกรรมใหม่มาใช้ หรืออาจเป็นผลสืบเนื่องจากปัจจัยอื่น ๆ แล้วแต่กรณี

ในปัจจุบันมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่า หากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application” และด้วยแนวคิดที่ว่าการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพราะจะทำให้ได้ “โปรแกรม

พัฒนา.....” ที่ประกอบด้วยโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย และโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติดังนั้น วิธีดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 จึงจะเริ่มต้นด้วยการนำเอา “โปรแกรมพัฒนา...ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย” นั้น เป็นตัวตั้งต้น ตามด้วยขั้นตอนการวิจัยอื่น ๆ ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ

คำอธิบาย

ขั้นตอนที่ 1

การตรวจสอบกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและการปรับปรุงแก้ไข อาจใช้เกณฑ์เพื่อประกอบการพิจารณาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ความสอดคล้อง (Congruency) ความถูกต้อง (Accuracy) ความเป็นประโยชน์ (Utility) เป็นต้น ประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก คือ

1. การตรวจสอบ “โปรแกรมพัฒนา... ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย” ที่พัฒนาได้จากบทที่ 2 อาจดำเนินการโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีผสมกันตามศักยภาพที่จะทำได้ เช่น 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งทางวิชาการและทางการปฏิบัติ เป็นใครและจำนวนเท่าไรขึ้นกับเกณฑ์ที่จะกำหนด 2) การอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (Focused Group

Discussion) เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีจุดมุ่งหมายจะนำโปรแกรมไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์ 3) การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) เพื่อสอบถามความเห็นจากกลุ่มตัวอย่างของประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะนำโปรแกรมไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์

2. การปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

ขั้นตอนที่ 2

การจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรม ในโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ

1. คู่มือประกอบโครงการพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมายในการทดลองเป็นความรู้เกี่ยวกับ “นวัตกรรม” ที่จะพัฒนาขึ้น และความรู้เกี่ยวกับ “งาน” ที่จะให้ปฏิบัติ จึงเป็นโครงการที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงานต้นแบบ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาเป็นกลุ่ม หรืออื่น ๆ

2. คู่มือประกอบโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติของกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง เป็นคู่มือที่แสดงให้เห็นถึงการวางแผนเพื่อการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีกิจกรรมดำเนินงาน มีการกำหนดระยะเวลาและขอบเขตของเวลา มีการบริหารจัดการ มีการติดตามและประเมินผลที่หลากหลายมิติ

ขั้นตอนนี้ถือเป็นภาระงานที่หนักสำหรับผู้วิจัยต้องใช้เวลาและความพยายามสูง อย่างน้อยก็ประมาณ 1 ภาคเรียน แต่ก็ขึ้นกับผลการทำงานในระยะที่ผ่านมาของผู้วิจัยด้วย หากในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ได้ดีก็จะทำให้มี “สารสนเทศ/ความรู้” ที่จะนำมาจัดทำเป็นคู่มือประกอบโปรแกรมที่เพียงพอ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับ “นวัตกรรม” และเกี่ยวกับ “งาน” และขอให้ข้อสังเกตด้วยว่า “คู่มือประกอบโปรแกรม” นี้ อาจเป็นคู่มือที่เป็นเอกสารตามที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป หรืออาจเป็นคู่มือเพื่อ E-Learning เช่น แผ่นซีดีเพื่อศึกษาจากคอมพิวเตอร์ เป็นต้น หรืออาจผสมกันหลากหลายลักษณะ

สำหรับรูปแบบการเขียนโครงการ อาจเป็นรูปแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า Log Frame หรืออาจเป็นรูปแบบปกติ (Traditional) ที่ใช้กันโดยทั่วไปในหน่วยงานราชการ มีหัวข้อเกี่ยวกับหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมาย กิจกรรม กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา ทรัพยากร และอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3

การตรวจสอบโปรแกรมและการปรับปรุงแก้ไข 2 ระยะ ประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก ซึ่งไม่ตายตัว ผู้วิจัยอาจปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม โดยยึดจุดมุ่งหมายเพื่อการตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข

1. การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Checking and Revision) กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้เสียและอื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสมกับงานวิจัย จำนวนหนึ่งประมาณ 5-10-15 ราย อาจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (Focused Group Discussion) หรืออื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสมมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรมที่อาจใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง (Congruency) ความถูกต้อง (Accuracy) ความเป็นประโยชน์ (Utility) เป็นต้น

2. การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Checking and

Revision) กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้เสีย และอื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสมกับงานวิจัย จำนวนหนึ่งที่ไม่ซ้ำกับข้อ 1 ประมาณ 10-15-20 ราย อาจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (Focused Group Discussion) หรืออื่น ๆ แล้วแต่ความเหมาะสม มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรม ที่อาจใช้เกณฑ์พิจารณาเช่นเดียวกับข้อ 1 คือ ความสอดคล้อง (Congruency) ความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility)

ขั้นตอนที่ 4

การสร้างเครื่องมือเพื่อการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม ควรมีแบบประเมิน 6 ประเภท คือ

1. แบบประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ของกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ในช่วงหลังสิ้นสุดการดำเนินงานของโครงการหนึ่ง ๆ เพื่อดูประสิทธิผลของโครงการและหาข้อบกพร่องในการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ การระดมสมอง การถอดบทเรียน หรืออื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Reflection) ตามความเหมาะสม

2. แบบประเมินความรู้ (Knowledge) หลังการดำเนินงานโครงการพัฒนาความรู้ของกลุ่มเป้าหมายในการทดลองเพื่อให้ทราบว่ามีมากเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้หรือไม่หลังจากมีการดำเนินงานตามโครงการนี้แล้ว อาจใช้เกณฑ์มาตรฐาน 90/90 เป็นตัวชี้วัดว่าผ่านหรือไม่ผ่าน โดย 90 แรกหมายถึงบุคคลนั้น ๆ ทำแบบประเมินความรู้ผ่าน 90% ส่วน 90 หลังหมายถึงทั้งกลุ่มทำแบบประเมินความรู้ผ่าน 90%

3. แบบประเมินการนำความรู้สู่การปฏิบัติ (From Knowledge into Action) ของกลุ่มเป้าหมายในการทดลอง ประเมินหลังจากดำเนินงานตามโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติไปแล้วระยะหนึ่ง โดยอาจมีการประเมินเป็นระยะ ๆ หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการในตอนท้ายของการวิจัย

4. แบบประเมินการเปลี่ยนแปลง (Change) อาจใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึกข้อมูล ภาพถ่าย หรืออื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงในงานที่ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในบรรยากาศองค์การ การเปลี่ยนแปลงในเทคนิคหรือวิธีการทำงาน และอื่น ๆ

5. แบบประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน (Student Learning Outcome) ในกรณีที่โปรแกรมนั้นส่งผลถึงนักเรียนด้วย อาจเป็นแบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ หรืออื่น ๆ รวมทั้งความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัย แล้วแต่กรณี แต่หากโปรแกรมนั้นไม่ส่งผลถึงนักเรียน ก็ไม่ต้องมีแบบการประเมินนี้

6. แบบประเมินข้อบกพร่องของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น เพื่อนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขนวัตกรรมในช่วงท้ายของการวิจัย อาจใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบบันทึก แบบอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

เหตุผลที่สร้างเครื่องมือในขั้นตอนนี้ ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือการประเมินที่มีความตรงเชิงเนื้อหากับโปรแกรมที่ได้รับการตรวจสอบยืนยันแล้วจากขั้นตอนที่ 3 โดยเครื่องมือที่สร้างขึ้นจะต้องมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพเช่นเดียวกับการวิจัยประเภทอื่นด้วยเช่นกัน เช่น การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการสอบถามความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์หาค่า IOC รวมทั้งการนำไปทดลองใช้เครื่องมือ (Try-out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5

การทดลองโปรแกรมในภาคสนาม (Trial) มี 2 กิจกรรมหลัก คือ

1. ดำเนินการทดลองใช้โปรแกรมกับกลุ่มเป้าหมายการทดลองในภาคสนาม เป็นการวิจัยก่อนทดลอง (Pre-Experiment) หรือกึ่งทดลอง (Quasi-Experiment) รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น แบบกลุ่มควบคุมไม่ได้สุ่มแต่มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (Nonrandomized Control-Group Pre-test-Post-test Design) แบบวิจัยอนุกรมเวลา (Time Series Design) แบบอนุกรมเวลามีกลุ่มควบคุม (Control-Group Time Series Design) เป็นต้น แล้วแต่ความเหมาะสม ผู้วิจัยก็ควรศึกษาระเบียบวิธีวิจัยของรูปแบบที่เลือกนำมาใช้ และมีการดำเนินงานตามระเบียบวิธีวิจัยนั้นซึ่งการทดลองนวัตกรรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในสาขาบริหารการศึกษา ควรเป็นการทดลองในหน่วยงานหน่วยใดหน่วยหนึ่ง หากเป็นโรงเรียนก็ควรเป็น “โรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง” เพราะสามารถควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่าง ๆ ได้ดีกว่าการทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่กระจายในวงกว้าง เช่น ครู หรือผู้บริหารโรงเรียนที่กระจายทั้งเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การทดลองโปรแกรมในภาคสนามนี้ควรใช้ระยะเวลา 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีเวลาเพียงพอต่อการดำเนินงานในโครงการ 2 ประเภท คือ

2. โครงการพัฒนาความรู้ของกลุ่มเป้าหมายในการทดลองในระยะเริ่มแรก ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยควรคำนึงการใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายวิธี ไม่จำกัดเฉพาะเรื่องการฝึกอบรมหรือสัมมนาเท่านั้น เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่ม การระดมสมอง การนำเสนอและการอภิปราย การเป็นพี่เลี้ยง การศึกษาดูงาน เป็นต้นและควรใช้เวลาประมาณ 1 ใน 4 ของเวลาใน 1 ภาคเรียน

3. โครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติสืบเนื่องจากโครงการแรก ในอดีตสำหรับศตวรรษที่ 20 ด้วยความเชื่อที่ว่า “Knowledge is Power” จึงมีอิทธิพลต่อแนวคิดการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการวิจัยและพัฒนาด้วย โดยกระทำในสิ่งที่เรียกว่า “Train and Hope” มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้อย่างเดียว แล้วหวังว่าพวกเขาจะนำความรู้นั้นไปสู่การปฏิบัติ โดยที่ผลจากการวิจัยพบว่ามีโอกาสน้อยมากที่จะเป็นเช่นนั้น ดังนั้น การวิจัยและพัฒนาในอดีตและอาจยังมีอยู่บ้างในปัจจุบัน จึงมักจบลงในระยะการพัฒนาความรู้ของกลุ่มเป้าหมายในการทดลองเท่านั้น แต่ในปัจจุบันสำหรับศตวรรษที่ 21 แนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไป จาก “Knowledge is Power” เป็น “Knowledge + Action = Power” หรือ “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application” ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดแนวคิดในการวิจัยและพัฒนาให้มีโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติด้วย เป็นโครงการที่ผู้วิจัยจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า จัดทำคู่มือประกอบล่วงหน้า มีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีกิจกรรมดำเนินงาน มีการบริหารจัดการ มีการติดตามและประเมินผลที่หลากหลายมิติ มีการกำหนดระยะเวลาและขอบเขตของเวลา โดยเวลาที่ใช้ควรประมาณ 3 ใน 4 ของเวลาใน 1 ภาคเรียน

4. สรุปผลการทดลอง และปรับปรุงแก้ไขโปรแกรม โดยการสรุปผลนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อดูว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนั้นมีคุณภาพส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดในมิติต่าง ๆ ตามเครื่องมือการประเมินที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 5 หรือไม่? ในกรณีการปรับปรุงแก้ไขนั้นเป็นการปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมโดยพิจารณาข้อมูลจากการนำไปปฏิบัติจริง การสังเกต การบันทึกการสัมภาษณ์ การถอดบทเรียน และอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยใช้ในทุกระยะของการดำเนินการทดลอง

ขั้นตอนที่ 6

การเขียนรายงานการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย การเขียนรายงานผลการวิจัย (บทที่ 4) ควรมีดังนี้

1. ผลการตรวจสอบกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยและการปรับปรุงแก้ไข

2. ผลการจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย (1) คู่มือประกอบโครงการพัฒนาความรู้ของกลุ่มเป้าหมายการทดลอง และ (2) คู่มือประกอบโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติ

3. ผลการตรวจสอบโปรแกรมและการปรับปรุงแก้ไข ประกอบด้วย (1) ผลการตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข และ (2) ผลการตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข

4. ผลการสร้างเครื่องมือเพื่อการทดลองในภาคสนาม ประกอบด้วย (1) เครื่องมือสำหรับโครงการพัฒนาความรู้ของกลุ่มเป้าหมายการทดลอง (2) เครื่องมือสำหรับโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติ (3) เครื่องมือประเมินข้อบกพร่องของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น

5. ผลการทดลองโปรแกรมในภาคสนาม (trial) เป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ทดลองในภาคสนาม แสดงผลจากแบบประเมินต่าง ๆ ที่ใช้ ประกอบด้วย (1) ผลการทดลองโครงการพัฒนาความรู้ของกลุ่มเป้าหมายการทดลอง (2) ผลการทดลองโครงการนำความรู้สู่การปฏิบัติ (3) ผลการประเมินข้อบกพร่องของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น

6. ผลผลิตสุดท้าย (Final Product) จากการวิจัย คือ นวัตกรรมที่เป็น “โปรแกรมพัฒนา...” ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากผลการประเมินข้อบกพร่องของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น กรณีการเผยแพร่ผลงานวิจัย อาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การนำเสนอผลงานวิจัยในการสัมมนาวิชาการ การตีพิมพ์ในวารสาร การจัดพิมพ์คู่มือประกอบโปรแกรมเป็นเอกสารหรือตำรา เป็นต้น

2.3 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)

ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job Development) ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ (Changes in the Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance that Has Not Achieved the Expected Results) จึงต้องการนวัตกรรมมาใช้

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ที่ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตาม

แนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application”

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาขึ้นจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะจะทำให้ได้เนื้อหา (Content) ที่เป็นองค์ความรู้เพื่อบรรจุไว้ใน “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program)” ที่ประกอบด้วยโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย และโครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..Ridi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experiment) กับกลุ่มทดลอง (Experimental Group) ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) เพื่อทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมในลักษณะ If X...Then Y หากพบว่ามีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่านวัตกรรมนั้นมีคุณภาพที่มีผลงานวิจัยรองรับ สามารถนำไปเผยแพร่เพื่อใช้อย่างแพร่หลายในกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) ต่อไปได้

สำหรับโครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยต้องจัดทำคู่มือประกอบโครงการขึ้นมาจำนวนหนึ่ง เป็นคู่มือที่นำเสนอความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่จะพัฒนาขึ้น รวมทั้งโครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ผู้วิจัยก็ต้องจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางให้มีการปฏิบัติของบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้ง 2 โครงการดังกล่าวนี้ถือเป็นภาระงานที่ต้องใช้เวลาและความพยายามสูง แต่หากได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ได้ดีก็จะทำให้มีเนื้อหาหรือองค์ความรู้ที่จะจัดทำเป็นคู่มือประกอบโครงการที่ดีและเพียงพอ

ดังนั้น การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.3 นี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้จากทัศนะของนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัย ที่ถือเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) เกี่ยวกับทักาะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)จากหลากหลายทัศนะ จากหลากหลายแหล่งทุกมุมโลก อันจะทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้งสองโครงการของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ในงานวิจัยนี้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งการศึกษาค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ตอันเนื่องจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่าง ๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ไว้อย่างสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 และอย่างหลากหลายที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเพียงพอ โดยมีผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ในเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills) ดังต่อไปนี้ตามลำดับ

หมายเหตุ สำนวนภาษาไทยในบางแหล่งอ้างอิง ใช้ประประธานของประโยค หรือคำสรรพนาม เป็นภาษาสนทนาตามต้นฉบับภาษาอังกฤษเดิมของผู้เขียน

2.3.1 ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

Murley (2011) กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่าเป็นแหล่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีเครือข่ายสูง ทำงานเป็นทีม และเน้นการเป็นหุ้นส่วนในปัจจุบัน แต่ก็ยังมีผู้นำเพียงไม่กี่คนที่ได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้นำแบบร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในระดับอาวุโสที่ไต่อันดับองค์กรในยุคที่ต่างออกไป ในบทความนี้ อธิบายหลักปฏิบัติสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) และระบุความสามารถที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง เน้นอุปสรรคทั่วไป และแนะนำขั้นตอนถัดไปในการพัฒนาผู้นำที่สามารถทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้ดีได้สำหรับบริษัทที่สนใจ

Rabinowitz (n.d.) กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่า ถูกกำหนดโดยกระบวนการที่แท้จริง ๆ มากกว่าสิ่งที่ผู้นำทำ มีความเหมือนกันมากกับทั้งภาวะความนำแบบผู้รับใช้และภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Servant Leadership and Transformational Leadership) ตามที่ David Chrislip และ Carl Larson ใน Collaborative Leadership ได้กล่าวไว้ว่า "...หากคุณนำคนที่เหมาะสมมารวมกันในรูปแบบที่สร้างสรรค์พร้อมด้วยข้อมูลที่ดี พวกเขาจะได้สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่แท้จริงสำหรับจัดการกับข้อกังวลที่มีร่วมกันของ องค์กรหรือชุมชน”

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) สามารถใช้ได้ในเกือบทุกสถานการณ์ และจริง ๆ แล้วมีอยู่ในธุรกิจบางประเภทที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก แต่มักพบเห็นได้บ่อยขึ้นในกลุ่มพันธมิตรและความคิดริเริ่มของชุมชน ในองค์กรด้านสุขภาพและองค์กรที่ให้การบริการหรือในการศึกษาทางเลือก ผู้คนมักพบว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ "ไม่มีใครรับผิดชอบ" ซึ่งมีปัญหาหรือปัญหาที่ซับซ้อนมากจนไม่มีบุคคลหรือหน่วยงานใดมีข้อมูลหรืออำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงได้ (ไม่ได้หมายความว่าไม่มีใครรับผิดชอบ แต่การร่วมรับผิดชอบในประเด็นปัญหานั้นจำเป็นกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแก้ไขที่ประสบผลสำเร็จ

Moseley (2019) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่า ผู้คนได้ก้าวข้ามการทำงานแบบดั้งเดิมสั่งการจากบนลงล่างในที่ทำงาน ในอนาคตทั้งหมดจะเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

วิธีทำงานของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว: การทำงานทางไกลทำให้มีทีมกระจายมากขึ้น การเข้าถึงข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้เปลี่ยนวิธีที่เราใช้ข้อมูล และการทำงานร่วมกันข้ามสายงานกำลังทำลายการแบ่งงานแบบดั้งเดิมระหว่างแผนก ทีม รวมถึงทักษะ กล่าวโดยสรุป สถานที่ทำงานมีแรงขับเคลื่อน มีการติดต่อกัน และทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น

เมื่อธรรมชาติของงานพัฒนาขึ้น ดังนั้นวิธีจัดโครงสร้างองค์กรก็เช่นกัน สำหรับหลาย ๆ คน โครงสร้างแบบลำดับชั้นแบบจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมไม่ถือว่าเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นที่ต้องการมากที่สุดอีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่คนรุ่นใหม่ซึ่งคิดเป็น 50% ของกำลังคน

ด้วยเหตุนี้ โครงสร้างองค์กรแบบใหม่และแบบกำลังทดลองใช้ ซึ่งรวมถึงทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง จึงเกิดขึ้นที่บริษัทที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลกบางแห่ง ในขณะที่บางบริษัทพยายามที่จะเลิกใช้ผู้นำแบบเดิม ๆ โดยสิ้นเชิง บริษัทอื่น ๆ ก็กำลังทดลองแนวทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

DiFranza (2019) เป็นผู้ผลิตเนื้อหาทางการตลาดที่มหาวิทยาลัย Northeastern ทำงานในภาคการตลาดมานานกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ในการเขียนเนื้อหาแบบ B2B และ B2C แบบยาวสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์และผู้ชมที่หลากหลาย รวมถึงเนื้อหาโซเชียลมีเดียแบบสั้นสำหรับแบรนด์ต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์ องค์กรในอดีตบางแห่งที่ Ashley เคยร่วมงานด้วย ได้แก่ Captivate Network, OnStage Blog, PartnerSolve LLC, VinCompass และอีกมากมาย DiFranza ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่า เป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการที่สมาชิกของทีมผู้นำจากภาคส่วนทำงานร่วมกัน ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และรักษาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง รูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดาในหมู่ผู้จัดการในยุคปัจจุบัน โดยมาแทนที่วิธีการเป็นผู้นำแบบจากบนลงล่างที่เป็นมาตรฐานในอดีต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจลงมาสู่ระดับพนักงานโดยไม่ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือเพราะเหตุใด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) แตกต่างจากแนวทางบริหารแบบบนลงล่างที่ล้าสมัยนี้ ให้ประโยชน์มากมายแก่องค์กร ในระดับผู้บริหาร จะส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ผู้จัดการ ทำให้พวกเขาตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว กำหนดและรักษาค่านิยมหลักขององค์กร และแก้ไขปัญหาอย่างมีกลยุทธ์เป็นทีมอย่างเหนียวแน่น การโอบรับความร่วมมือในระดับสูงนี้ยังแสดงให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาควรทำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

DiFranza กล่าวถึง Carl Zangerl หัวหน้าคณะของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการสื่อสารองค์กรและองค์กรภายในวิทยาลัยการศึกษาวิชาชีพของ Northeastern’s College ที่เป็นผู้กล่าวว่า "หากคุณเป็น CEO และคุณต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มากขึ้น มันต้องเริ่มจากตัวคุณเอง" “นั่นคือสิ่งที่ความเป็นผู้นำเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของคุณในระดับผู้นำ รู้สึกว่าสำคัญที่สุดในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงรวมเข้ากับมัน”

เมื่อผู้บริหารสามารถรวมเอาการทำงานแบบร่วมกันได้สำเร็จ พวกเขาจะสร้างความรู้สึกโปร่งใสที่จำเป็นในทีมต่าง ๆ ความโปร่งใสนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้าง ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความสบายใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเป็นอิสระที่จะแบ่งปันข้อคิดเห็นที่แตกต่าง ทัศนคติ และความคิดจากต่างแผนก ที่เป็นก้าวที่จำเป็นในกระบวนการของนวัตกรรม

นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมประเภทนี้ยังจุดประกายการผลิตให้กับพนักงานอีกด้วย Forbes รายงานว่าการศึกษาร่วมเมื่อเร็ว ๆ นี้ พบว่าบริษัทที่ “ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพสูงถึงห้าเท่า”

โดยรวมแล้ว องค์กรที่นำโดยผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันมักจะพัฒนาทีมที่คล่องตัว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ

Samur (2019) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ผู้จัดการไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงานและร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง ขึ้นอยู่กับองค์กร:

- ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร
- ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ
- พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็น และมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
- การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์
- ผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทำงานตามลำพัง

ต่างจากโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมซึ่งข้อมูลมักถูกกันไว้ในหมู่ระดับสูงขององค์กร ความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันจะส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างมากขึ้น พนักงานแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกอื่น ๆ ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรและเห็นว่าบทบาทของพวกเขาสอดคล้องกับวัตถุ ประสงค์ที่ครอบคลุมนั้นอย่างไร ในโครงสร้างนี้ บทบาทของผู้นำคือการอำนวยความสะดวกในความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการที่มุ่งนำผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานออกจากระบบที่ทำงานตามลำพังเพื่อทำงานร่วมกัน ในสถานที่ทำงานที่มีการทำงานแบบร่วมกัน ข้อมูลจะถูกแบ่งปันอย่างเป็นเรื่องปรกติและทุกคนต้องรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบองค์กรจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารกลุ่มเล็ก ๆ ควบคุมสั่งการจากบนลงล่าง

Samur กล่าวถึง Harvard Business Review ที่ระบุว่า ผู้นำแบบร่วมกันมักค้นหาทัศนคติและความคิดที่หลากหลายระหว่างเพื่อนร่วมทีมเพื่อสร้างกลยุทธ์และแก้ปัญหา ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น รู้สึกไว้วางใจ และมีแนวโน้มที่จะเป็นเจ้าของงานมากขึ้น

ในการบริหารแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ผู้จัดการและผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมครอบคลุมที่กระตุ้นทีม ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ และปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ทั้งมีประสิทธิผลและสนุกสนานผ่านการเป็นผู้นำแบบร่วมกัน

สรุป จากทัศนะของแหล่งอ้างอิงที่นำมากล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคลลในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย เป็นความสามารถใช้วิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกัน โดยผู้นำไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงาน และร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง เช่น ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์ และผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญ

2.3.2 ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

Taparia (2021) ตั้งคำถามถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันว่า เหตุใดความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันจึงมีความสำคัญ (Why is Collaborative Leadership Important?) เหตุใดองค์กรจึงต้องยอมรับภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ต่อไปนี้คือข้อดีบางประการของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ที่ไม่สามารถละเลยได้

1) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) การเลิกจ้างพนักงานเป็นหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องเผชิญ และถึงกระนั้น การแก้ปัญหาก็ง่าย - ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) แง่มุมหนึ่งของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือ การเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ใช่อยู่เหนือทีม วิธีการนี้ส่งผลให้พนักงานของคุณไว้วางใจคุณมากขึ้น นอกจากนี้ยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานและลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรด้วยความรู้สึกว่ามีจุดประสงค์ร่วมกัน

2) ช่วยเพิ่มผลผลิต (Boosts Productivity) สมาชิกในทีมจะพยายามมากขึ้นเมื่อผู้นำอยู่ในเกมกับพวกเขา ไม่ใช่แค่ยืนอยู่ข้างสนามและให้คำแนะนำ ในฐานะผู้นำ เมื่อทีมเห็นผู้นำอยู่ในสนามพร้อมกับพวกเขา มันจะเพิ่มความภักดีของพวกเขา พวกเขาจะก้าวข้ามหน้าที่เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ ผลผลิตขององค์กรจึงเพิ่มขึ้น และธุรกิจก็เติบโตขึ้น

3) ลดการหมุนเวียนของพนักงาน (Reduces Employee Turnover) อีกเหตุผลหนึ่งที่ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็นสิ่งสำคัญก็คือการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนพนักงานสามารถมีค่าใช้จ่ายอะไรได้ตั้งแต่หกเดือนถึงเก้าเดือนของเงินเดือน การลดอัตราการลาออกของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative leadership) สามารถช่วยคุณได้ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมความหลากหลาย อัตราความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้น เป็นผลให้องค์กรรักษาพนักงานได้มากขึ้นและลดการเลิกจ้าง อย่างที่เห็น ผู้นำต้องได้รับทักษะการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน หากต้องการนำองค์กรไปสู่อีกระดับ

Torchio (2019) กล่าวว่า “การทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานคือพนักงานสื่อสารและทำงานร่วมกัน สร้างความคิดบนแนวคิดของแต่ละคนเพื่อนำเสนอสิ่งใหม่หรือทำอะไรที่แตกต่างออกไป องค์กรที่ทำงานร่วมกันจะปลดล็อกศักยภาพ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานทุกคน ซึ่งจะสร้างมูลค่า นวัตกรรม และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในที่ทำงาน”- *Deloitte*

การทำงานเป็นทีมอยู่ในกระแสนิยม ผู้นำองค์กรกำลังตอบสนองต่อพนักงานที่อยู่ห่างไกลที่เพิ่มขึ้นและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อมากกว่าการแข่งขัน

บริษัทที่ส่งเสริมความร่วมมือด้านวัฒนธรรมแสดงอัตราประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยที่พนักงานทำงานนานกว่าที่ทำงานคนเดียวถึง 64% - การสำรวจล่าสุดของ Clear Company แสดงให้เห็นว่า:

ประโยชน์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (The Bottom-Line Benefits of Collaborative Leadership)

Silo Mentality มีค่าใช้จ่ายหลายพันล้านเหรียญสหรัฐทุกปี ในทางตรงกันข้าม ทีมที่แบ่งปันข้อมูลเชิงลึกจะสร้างแนวคิดที่ทำกำไรได้มากกว่า เมื่อทำงานร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน จะสังเกตเห็นได้ว่า:

ทีมงานที่ทุ่มเทมากขึ้น - 54% ของผู้ตอบแบบสำรวจอ้างถึงการทำงานแบบร่วมกันและความเป็นชุมชนที่ส่งผลต่อระยะเวลาที่พวกเขาอยู่กับบริษัท

พนักงานที่มีส่วนร่วม - มากกว่าหนึ่งในสามของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียลต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น

ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น - พนักงานที่มีความรู้ใช้เวลามากกว่า 14% ของสัปดาห์ทำงานในการมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการทำงานแบบร่วมกันที่ได้รับการปรับปรุง ประสิทธิผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ตอบเหล่านั้นสามารถปรับปรุงได้ถึง 25%

ต้องการทีมงานร่วม? เริ่มต้นด้วยการสร้างแบบจำลองการทำงานแบบร่วมกัน (Want a Collaborative Team? Start by Modeling Collaboration.)

สุภาษิตที่ว่า "ทำตามที่ฉันพูด ไม่ใช่อย่างที่ฉันทำ" จะไม่มาที่นี่ ทีมของคุณกำลังดูว่าคุณโต้ตอบกับผู้บริหารคนอื่น ๆ และผู้นำข้ามสายงานอย่างไร หากคุณต้องการจูงใจทีมของคุณไปสู่การทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องเป็นผู้นำโดยการเป็นแบบอย่าง เริ่มโดย:

การให้คำติชมอย่างตรงไปตรงมาแก่ผู้บริหารคนอื่น ๆ - เป็นเรื่องง่ายที่จะพูดว่า “นั่นไม่ใช่แผนกของฉัน” แต่การตัดสินใจของผู้นำคนหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรได้ เป้าหมายที่คลุมเครือ การเชื่อมต่อระหว่างวิสัยทัศน์และการกระทำ หรือการไม่มีความคิดเห็นโดยตรงสามารถมีอิทธิพลต่อทุกคน จงซื่อสัตย์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

ตระหนักถึงทักษะที่ยังอ่อนด้อย - ผู้นำส่วนใหญ่ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา แต่แม้แต่คนที่รู้จักตนเองมากที่สุดก็ยังมีจุดบอดอยู่เล็กน้อย ทำงานร่วมกับโค้ชผู้บริหารที่สามารถช่วยให้ระบุข้อบกพร่องของคุณได้ พวกเขาสามารถช่วยคุณร่วมกับผู้นำในองค์กรของคุณที่มีจุดแข็งเสริมจุดอ่อนของคุณ

การเป็นผู้นำทางความคิดขององค์กร - ในขณะเดียวกัน ให้รู้จักจุดแข็งของคุณและทำให้คนรอบข้างคุณเข้าถึงได้ ส่งเสริมให้ผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานคนอื่น ๆ มาหาคุณพร้อมคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่คุณเชี่ยวชาญ

Miller (n.d.) ได้กล่าวถึงขอดีข้อเสียของรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่าถูกกำหนดโดยแรงจูงใจที่สมดุล ผู้นำใช้รูปแบบนี้เพื่อสร้างคุณค่าในทุกสิ่งที่พวกเขาทำ นั่นหมายความว่าพวกเขามักจะพยายามโน้มน้าวหรือจูงใจผู้คนให้สร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ผู้นำเหล่านี้ควบคุมกระบวนการบางอย่าง พวกเขายังอนุญาตให้คนทำงานได้อย่างอิสระ เพราะความคิดสร้างสรรค์ถูกมองว่าเป็นจุดแข็งด้วยรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ เป้าหมายคือการมีผู้นำเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำได้ดีขึ้นแทนที่จะไปจัดการกระบวนการ

นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาเป็นอันดับแรก ด้วยการทำงานร่วมกับทีมโดยตรง ผู้นำที่ใช้กระบวนการทำงานแบบร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และปัญญาไปยังรายงานโดยตรงได้

ลักษณะอื่น ๆ ที่พบในภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ได้แก่ การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ทักษะการสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง และความฉลาดทางบริบท

มาดูข้อดีที่สำคัญของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ในที่ทำงาน

1. การทำงานแบบร่วมกันเปิดสถานที่ทำงานให้กับพนักงานใหม่ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปสรรคทางธรรมชาติของความหลากหลายจึงลดลงอย่างมาก เรามีความแตกต่างทางภาษา

วัฒนธรรม และชาติพันธุ์น้อยกว่าที่เคยเป็นมาซึ่งขัดขวางกระบวนการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ตระหนักถึงสิ่งนี้และเปิดสถานที่ทำงานให้เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ สิ่งนี้ทำให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งเพิ่มแนวคิดใหม่ ๆ เข้าไปด้วย ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่ได้ทุกที่

2. เสริมสร้างความสัมพันธ์ของทีม ผู้คนทำงานแบบร่วมกันบ่อยขึ้นภายใต้ภาวะความเป็นผู้นำนี้ ซึ่งสร้างโอกาสใหม่ในการทำความรู้จักกับผู้คนในระดับผู้บริหาร เมื่อความสัมพันธ์เหล่านี้ได้รับการส่งเสริม จะสร้างความภักดีภายในทีมในระดับที่สูงขึ้น ช่วยให้ผู้คนติดตามสิ่งที่พวกเขาหลงใหล เมื่อเวลาผ่านไป สิ่งนี้นำไปสู่การให้บริการที่ดีขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น และกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่

3. การทำงานแบบร่วมกันทำให้ระยะเวลารอคอยสินค้าสั้นลง ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ช่วยให้สมาชิกในทีมแต่ละคนมีสมาธิกับสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด แต่ละคนได้รับอนุญาตให้นำจุดแข็งของตนมาสู่แต่ละโครงการ ที่ช่วยให้คุณภาพของงานดีขึ้นเพราะเน้นที่การสร้างความแข็งแกร่งแทนการค้ำจุนจุดอ่อน ด้วยคุณภาพที่ดีขึ้น เวลาสำหรับการตรวจทานและแก้ไขจึงลดลง ที่สร้างโอกาสในการประหยัดต้นทุนในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าหรือบริการที่ต้องการในช่วงเวลาที่สั้นลง

4. มีความสมดุลมาสู่ทุกการตัดสินใจด้วยรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำนี้ การทำงานแบบร่วมกันมีความพิเศษเฉพาะตัวเพราะทำให้สามารถได้ยินเสียงได้หลายเสียง ในขณะเดียวกันก็รักษาอำนาจในการตัดสินใจไว้เป็นเอกเทศ ความร่วมมือได้รับการสนับสนุนด้วยรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ เพราะต้องการให้สมาชิกในทีมแต่ละคนรักษาใจที่เปิดกว้าง คนงานบางคนอาจมีความแน่วแน่ในความคิดเห็นของตนเอง แต่ความมุ่งมั่นนั้นยังคงสมดุลโดยความเต็มใจของผู้อื่นที่จะหาจุดร่วม กระบวนการนี้ทำงานเพื่อลดอคติซึ่งมักพบในที่ทำงาน

5. ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจของทีม รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) อาจสื่อสารกับพนักงานที่อาวุโสบางคนว่าความคิดเห็นของพวกเขาไม่ได้มีค่าสูงมากนัก สำหรับคนส่วนใหญ่ ความสามารถในการเรียนรู้จากกันและกัน ทำงานร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้เกิดสถานที่ทำงานที่น่าดึงดูดใจ เป็นกระบวนการที่สร้างความไว้วางใจโดยธรรมชาติเพราะแต่ละคนกำลังทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันของทุกคน ขณะที่ความไว้วางใจนั้นเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ขวัญกำลังใจของทีมก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้นไปอีก

6. ภาวะผู้นำแบบร่วมกันต้องการความคิดสร้างสรรค์ แทนที่จะพยายามกดขี่ข่มเหงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการทำงานแบบร่วมกันกลับเรียกร้องให้มีขึ้น พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรที่สร้างสรรค์ของตนเพื่อพัฒนาโครงการ ทีมงาน และองค์กรโดยรวมให้ดีขึ้น ผู้นำที่มีภาวะทำงานแบบร่วมกันไม่กลัวว่าวันหนึ่งอาจมีคนเข้าทำงานแทนเขา พวกเขากลับเชิญความท้าทายเข้ามา แนวคิดใหม่ ๆ ขับเคลื่อนผู้คนให้ก้าวไปข้างหน้า และนั่นคือสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือ

7. ลดภาระงานของแต่ละคน แม้ว่าผู้นำที่ทำงานแบบร่วมกันจะเสนองานที่ได้รับมอบหมายเป็นรายบุคคล แต่กระบวนการทำงานร่วมกันจะแบ่งภาระงานในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยธรรมชาติ อาจมีบางครั้งที่มือมากขึ้นในโครงการสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ แต่สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ โอกาสในการทำงานแบบร่วมกันในบางสิ่งดีกว่าความ

คาดหวังในการแก้ปัญหาของตนเองหากมีปัญหาเกิดขึ้น

DiFranza (2019) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คืออะไรและสำคัญเช่นไรว่า ในขณะที่โลกของมืออาชีพยังคงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วิธีที่ผู้บริหารภายในองค์กรจัดการทีมของพวกเขาจึงจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกับมัน ในอดีต ผู้นำมักทำงานแบบแยกส่วน โดยจัดการเฉพาะงานที่อยู่ภายใต้พื้นที่ของตนโดยตรงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ผู้จัดการต่างพึ่งพาวิธีการเป็นผู้นำแบบร่วมกันเพื่อน้อมรับนวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คืออะไร?

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือแนวปฏิบัติด้านการจัดการซึ่งสมาชิกของทีมจะทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วนในการตัดสินใจและรักษาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง รูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดาในหมู่ผู้จัดการในปัจจุบัน โดยมาแทนที่วิธีการเป็นผู้นำแบบจากบนลงล่างแบบมาตรฐานในอดีต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจที่หลั่งไหลลงมาสู่พนักงานโดยไม่ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือเพราะเหตุใด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ซึ่งแตกต่างจากแนวทางจากบนลงล่างที่ล้าสมัยนี้ ให้ประโยชน์มากมายแก่องค์กร ในระดับผู้บริหาร จะส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ผู้จัดการ ทำให้พวกเขาตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว กำหนดและรักษาค่านิยมหลักขององค์กร และจัดการปัญหาอย่างมีกลยุทธ์เป็นทีมเดียวที่เหนียวแน่น ความร่วมมือในระดับสูงนี้ยังแสดงให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาควรทำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

DiFranza กล่าวถึง Carl Zangerl หัวหน้าคณะของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการสื่อสารองค์กรและองค์กรภายในวิทยาลัยการศึกษาวิชาชีพของภาคตะวันออกเฉียงเหนือกล่าวว่า "หากคุณเป็น CEO และคุณต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มากขึ้น มันต้องเริ่มจากคุณ" “นั่นคืออะไรที่ความเป็นผู้นำเป็น-การกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของคุณในระดับผู้นำ ให้รู้สึกว่าสำคัญที่สุดในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงนำเสนอมันออกมา”

เมื่อผู้บริหารสามารถรวมเอาการทำงานแบบร่วมกันได้สำเร็จ พวกเขาจะสร้างความรู้สึกโปร่งใสที่จำเป็นในทีมต่าง ๆ ความโปร่งใสนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้าง ความไว้วางใจ และความสบายใจ ซึ่งในทางกลับกัน ช่วยให้มืออาชีพสามารถแบ่งปันมุมมอง เสียง ความคิดเห็น และแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างอิสระในทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมประเภทนี้ยังจุดประกายผลิตภาพให้กับพนักงานอีกด้วย Forbes รายงานว่าการศึกษาร่วมเมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่าบริษัทต่าง ๆ ที่ “ส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพสูงถึงห้าเท่า”

โดยรวมแล้ว องค์กรที่นำโดยผู้นำแบบร่วมกันมักจะพัฒนาทีมที่คล่องตัว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

Yvanovich (2021) กล่าวว่าเหตุใดภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) จึงมีความสำคัญว่า องค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนไปนี้กำลังมุ่งสู่แนวทางการทำงานแบบร่วมกัน สร้างสรรค์ และทำงานเป็นทีม

มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้นำระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางที่เปิดกว้างมากขึ้นในสถานที่ทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จโดยรวม การทำงานแบบร่วมกันจะเป็นประโยชน์ไม่เพียงแต่กับบริษัทแต่ยังรวมถึงพนักงานด้วย การทำงานแบบร่วมกันทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม ช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าหาญ และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น

การกำหนดความหมายของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Defining Collaborative Leadership)

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) นั้นเป็นความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างผู้จัดการและพนักงาน พวกเขาร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้คนจากทีมอื่น สาขา หรือจากแผนกอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานลื่นไหลและแนวคิดสอดคล้องกันโดยไม่เกิดความสับสน

นอกจากนี้ ปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ ได้นำทีมข้ามสายงานมาใช้เพื่อสร้างแนวคิดที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าอำนาจของหัวหน้าทีมมักจะจำกัดอยู่เพียงสาขาของตนเท่านั้น จึงนำไปสู่ความจำเป็นในการทำงานแบบร่วมกันและแบ่งปันความรู้ ในรายละเอียด ผู้นำที่ทำงานแบบร่วมกันจะต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมของบริษัทที่มอบความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และความทะเยอทะยานร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

อะไรทำให้ผู้นำในภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ทำงานร่วมกัน?

ในยุคปัจจุบันของการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องได้รับแนวคิดการทำงานแบบร่วมกัน พวกเขาควรเป็นปัจจัยหลักในการสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องหล่อเลี้ยงความฉลาดทางอารมณ์และการมีส่วนร่วมทางสังคม เช่น ความสามารถในการควบคุมและเข้าใจอารมณ์ ความปรารถนา และแรงจูงใจของสมาชิกในทีมอย่างลึกซึ้ง

ประการที่สอง การรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองเป็นหนึ่งในขั้นตอนแรกในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานแบบร่วมกัน การเป็นผู้นำตนเองหมายความว่าผู้นำต้องมีความมั่นใจและอ่อนน้อมถ่อมตน โดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพูดแสดงความคิดและมีส่วนร่วมในกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำควรเปิดรับแนวคิดใหม่ เรียนรู้จากพนักงาน และพัฒนาทีมโดยรวม ละทิ้งอัตตาของตน ผู้นำแบบทำงานร่วมกันสนับสนุนความรู้ อำนาจ และเครดิตที่ใช้ร่วมกัน นำทางทั้งตนเองและทีมไปสู่จุดประสงค์ร่วมกัน

อีกครั้งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ: ความเห็นอกเห็นใจและความอดทน ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันต้องเข้าใจพนักงานของตน ระหว่างการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากอาจมีความคิดเห็น/ความคิดที่ตรงกันข้ามในหมู่เพื่อนร่วมงาน บทบาทของผู้นำคือการสร้างสมดุลระหว่างพนักงานและปฏิบัติต่อความขัดแย้งเพื่อเป็นโอกาสในการก้าวข้ามและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

กระบวนการโดยรวมต้องใช้เวลาและความพยายาม เนื่องจากมีผู้ทำงานร่วมกันจำนวนมาก บางครั้งทั้งบริษัท ดังนั้น ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันจึงต้องรักษาบรรยากาศให้สงบและเข้าถึงได้

สรุป จากทัศนะของ Taparia (2021), Torchio (2019), Miller (n.d.), DiFranza (2019), และ Yvanovich (2021) เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มีความสำคัญ เพราะช่วยเสริมสร้างประโยชน์เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับคนทำงานและกับองค์กร คือ

1. พนักงานมีความผูกพันกัน ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

2. ช่วยเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกว่าผู้นำอยู่เคียงข้างเขาและทำงานร่วมไปกับเขา และสามารถทำงานร่วมกับผู้คนในสายงานอื่น ๆ

3. ลดอัตราการลาออกของพนักงานลดการปรับเปลี่ยนพนักงานประหยัดค่าใช้จ่าย เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีม

4. พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น ได้ผลผลิตมากขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร

5. ผู้นำที่เป็นผู้นำทางความคิด จะชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของทีม ซึ่งทุกคนในองค์กรตระหนักถึงทักษะที่ยังอ่อนด้อย ทีมสามารถเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนได้

6. ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าได้ที่ทำงานใหม่ ๆ ที่สามารถเปิดรับแนวคิดดี ๆ และหลากหลาย

7. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

2.3.3 ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

Schaub (2011) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมืองรัทเรดจ์ มิชซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึง 20 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังนี้

1. ความสามารถในการฟังสิ่งที่คนอื่นพูด (Ability to Hear Fully What Others Are Saying) โปรดทราบว่าสิ่งนี้มีความหมายมากกว่าแค่การได้แนวคิดที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการฟังสิ่งที่ถูกต้องและผลกระทบ ยิ่งขึ้นไปอีก หมายถึงสามารถแสดงให้คนอื่นเห็นว่าสิ่งที่พวกเขาพูดมีคนรับฟังอย่างเต็มที่แล้ว

2. ความสามารถในการได้ยินคำติชมที่สำคัญและมีปฏิกิริยาตอบสนองหรือการป้องกันน้อยที่สุด (Ability to Hear Critical Feedback Accurately and With Minimal Reactivity or Defensiveness.) นี่เป็นเรื่องใหญ่ ผู้นำที่น่าสงสารในเรื่องนี้สอนกลุ่มของตนไม่ให้พยายามทำ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและการทำลายอำนาจ หากคุณมีปัญหากับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำพวกเขาจะลงโทษคุณและชี้ให้เห็นว่าคุณมีอะไรบ้างที่ไม่ดี

3. ความสามารถในการตอบสนองด้วยความเปิดกว้างและอยากรู้อยากเห็นเมื่อมีคนไม่เห็นด้วย (Ability to Respond with Openness and Curiosity When People Disagree) นี่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการต้านทานความตึงเครียดเมื่อเผชิญกับความแตกต่างและเปลี่ยนให้เป็นความตื่นเต้นแทน (กลุ่มจะมีมุมมองที่หลากหลายเพื่อพิจารณาในการพิจารณา!) จุดประสงค์ของการทำงานแบบร่วมกันคือทุกคนตอบสนองอย่างกลมกลืน ต้องมีแนวคิดไอที่สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เฉลิมฉลองเมื่อคุณได้รับมัน

4. ความสามารถในการแจ้งสถานะทางอารมณ์อย่างแท้จริง (Ability to Report Authentically on Their Emotional State) กุญแจสำคัญประการหนึ่งในการเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพคือการที่บุคคลมีตัวตนจริง กุญแจสำคัญประการหนึ่งคือการสามารถแบ่งปันความรู้สึกในแบบที่เข้าถึงได้และน่าเชื่อถือ

5. รู้จุดอ่อนของพวกเขาและไม่พยายามพูดให้คนอื่นคิดว่าพวกเขาแข็งแกร่งในทั้งที่พวกเขาไม่ได้เป็น (Knows Their Weaknesses and Doesn't Try to Bullshit Others into Thinking They're Strong in Places Where They Aren't**)**

6. แบบอย่างที่น่าสนใจในการเรียนรู้ (Models Interest in Learning) ผู้นำมักอยู่ในฐานะที่จะสอนสิ่งที่พวกเขารู้แก่ผู้อื่น เป็นเรื่องดี ก็ช่วยให้พนักงานจำนวนมากสนใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยเช่นกัน

7. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการแบ่งปันเวทีกับผู้อื่นและส่งต่อสิ่งที่พวกเขารู้ว่ากลุ่มขึ้นอยู่กับทักษะนั้นหรือไม่ (Fosters an Environment of Sharing the Stage with Others and Passing on What They Know If the Group Depends on That Skill) ผู้นำที่ดีจะส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ ส่วนหนึ่งของเรื่องนี้คือการสอน ส่วนหนึ่งคือน้ำใจมันคือความสง่างามเมื่อคนอื่นก้าวขึ้นและปล่อยให้พวกเขาทำงาน

8. ความสามารถในการชื่นชมการมีส่วนร่วมของผู้อื่น (Ability to Appreciate the Contributions of Others) นี่เป็นเรื่องการแบ่งปันรางวัล และทำให้แน่ใจว่าจะไม่ให้ง่ายจนเกินไป

9. ปกป้องเวลาที่คนอื่นแสดงความคิดเห็น (Protects Air Time for Other Voices) สนใจที่จะพยายามทำให้ปลอดภัยขึ้นสักเล็กน้อยและยินดีมากขึ้นสักเล็กน้อยสำหรับที่คนอื่น ๆ จะแสดงความคิดเห็น

10. วินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น (Discipline to Use Air Time Concisely and On Topic)

11. ทำงานได้ดีในความโกลาหล (Functions Well in Chaos) อาจจะดูเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มันจะเป็นคุณูปการ หากผู้นำสามารถเป็นผู้นำทางตามเส้นทางผ่านป่าทึบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนอื่นรู้สึกว่าติดอยู่ในหล่มหาทางออกไม่ได้

12. สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีเดิมพันสูง (Can Function Well When the Stakes Are High) สามารถทำได้ด้วยความสง่างามภายใต้แรงกดดัน การเข้าใจทฤษฎีความเป็นผู้นำเป็นสิ่งหนึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สามารถคิดอย่างแจ่มแจ้งและดำเนินการด้วยความแตกต่างและอย่างมีประสิทธิผล

13. สามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ (Can Follow as a Well as Lead) ในการทำงานบางครั้งผู้นำก็อาจเป็นผู้ตามได้ แล้วคุณจะขอให้ผู้อื่นตอบสนองต่อคุณในฐานะผู้นำได้ดีเพียงใดหากคุณไม่สามารถเป็นแบบอย่างได้เมื่อคุณเป็นผู้ตาม

14. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา (Follows Through on Commitments) ทุกครั้งที่คุณสัญญาแล้วคุณไม่รักษาสัญญา ความน่าเชื่อถือของคุณก็จะหลุดลอยไปมากขึ้น ๆ

15. เต็มใจที่จะร่วมทำงานอย่างร่าเริง (Is Willing to Cheerfully Do Their Share of The Grunt Work)

16. หัวเราะง่าย (Laughs Easily) นี่อาจดูเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ผู้นำที่น่ากลัวไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

17. ไม่กดกันให้พนักงานทำในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนอื่นนัก (Doesn't Act as A Martyr)

18. สามารถทำงานได้อย่างสง่างามเมื่อเผชิญกับผู้คนที่ตอบสนองต่อข้อมูลบางส่วน (Is Able to Function Gracefully in The Face of People Reacting With Partial Information) นี่เป็นเรื่องยุ่งยาก ผู้นำมักรู้เรื่องราวมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม (บางเรื่องอาจเป็นอภิสิทธิ์และเป็นข้อมูลที่ละเอียดอ่อน) และไม่ใช่เรื่องแปลกที่ผู้นำจะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสมาชิกกลุ่มที่ไม่รู้เรื่องราวทั้งหมด

19. ยอมรับความล้มเหลว (Comes Across as Human)

20. เก่งในการเชื่อมโยงมุมมองที่แตกต่าง (Is Good at Bridging Divergent Viewpoints) นี่คือความสามารถในการเชื่อมระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเช่นทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่ามีคนฟังและได้รับความนับถือ ทำให้เห็นหนทางที่จะเชื่อมต่อที่แต่ละฝ่ายอาจมองไม่เห็น

Williams (n.d.) เป็นประธานบริษัท ฟอเวิด โฟกัส ได้กล่าวถึง Seven Tips to Build an Environment That Embodies These Characteristics of Collaborative Leadership Within Your Organization:

1. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ (Build A Bridge of Trust) หากปราศจากความไว้วางใจ แนวทางความเป็นผู้นำแบบร่วมกันจะล้มเหลว นี่เป็นสิ่งแรกที่ผู้นำต้องเป็นผู้นำ ความไว้วางใจเป็นถนนสองทางและคนที่ได้รับความไว้วางใจมักจะไว้วางใจ ส่งเสริมให้ผู้นำไว้วางใจในพนักงาน แม้แต่ในองค์กรที่อยู่ห่างไกลจากทั่วโลก ผู้นำก็สามารถพัฒนาความไว้วางใจได้ การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในที่นี้ และจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเข้าใจ:

- ผู้คนที่มีวัฒนธรรมต่างกันสื่อสารกันอย่างไร
- ว่ามีความแตกต่างในคุณค่าทางวัฒนธรรม
- ต้องพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรต้องยอมรับมาตรฐานการสื่อสาร เช่น วิธีการสื่อสารที่ยอมรับได้ และวิธีดำเนินการประชุม วิธีแก้ไขข้อขัดแย้ง และกระบวนการตัดสินใจ วิธีที่มีประสิทธิภาพในการเริ่มต้นกระบวนการสร้างความไว้วางใจคือการส่งอีเมลที่สร้างแรงบันดาลใจ ตัวอย่างนี้คืออีเมลที่ Howard Shultz ส่งถึงพนักงาน Starbucks ทั้ง 190,000 คนเพื่อตอบสนองต่อการตกต่ำของตลาดหุ้น เขาอธิบายว่าแผนของบริษัทจะไม่ได้รับผลกระทบจากการลดลงของราคาหุ้น และอ้างเหตุผลที่จะมั่นใจในอนาคตของบริษัท เขาลงชื่อออกว่า “ฉันเชื่อในตัวคุณและไม่เคยภูมิใจมากกว่าการที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานของคุณ”

2. ส่งเสริมให้มีการนำเอาจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Encourage the Adoption of a Shared Purpose) มีความท้าทายมากมายที่ผู้นำต้องเผชิญในทุกวันนี้ รวมถึงความท้าทายขององค์กรชั้นนำจากหลายรุ่น ความท้าทายเหล่านี้มีรากฐานมาจากความแตกต่างระหว่างค่านิยมรุ่นก่อน ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ผู้นำไม่นำโดยคำสั่งและการควบคุมอีกต่อไป แต่สนับสนุนให้มีการนำค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมาใช้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตผ่านความมุ่งมั่น ผู้นำซาบซึ้งในคุณค่าและพันธกิจขององค์กร และความซาบซึ้งนั้นแผ่ซ่านไปทั่วโครงสร้างขององค์กร

3. พัฒนาความหลากหลาย (Develop Diversity) ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และทีมที่หลากหลายจะสร้างวิธีแก้ปัญหา

ที่มีความหมายสำหรับปัญหา องค์กรที่ทำงานแบบร่วมกันจะได้รับประโยชน์จากมุมมอง ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดต่าง ๆ จากบุคคลที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ องค์กรต้องระบุโอกาสในการปรับปรุงความหลากหลาย ผู้นำและผู้จัดการต้องสนับสนุนให้พนักงานที่หลากหลายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรได้รับการสอนเพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีพฤติกรรม ความคิด สมมติฐานและค่านิยมที่แตกต่างกัน แน่นอนว่าลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในจุดแข็งของทีมที่มีความหลากหลาย – แต่จะต้องถูกควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative) ผู้นำแสดงความคิดริเริ่ม และส่งเสริมความเป็นเจ้าของปัญหาและแนวทางแก้ไขคือส่งเสริมความคิดริเริ่ม ยอมรับว่าผู้คนควรกล้าเสี่ยงในสิ่งที่คำนวณมาแล้ว ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ผู้คนต้องการทำให้งานของพวกเขาง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยอมรับว่าจำเป็นต้องเสี่ยงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ด้านหนึ่งที่พนักงานมีความเป็นเลิศเมื่อมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มคือการขาย เมื่อพนักงานขายได้รับอนุญาตให้กระทำการนอกเหนือที่เข้มงวด คุณจะพบว่าพวกเขาสามารถสร้างความร่วมมือกับลูกค้าได้ดีขึ้น แทนที่จะขายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ พนักงานขายของคุณจะขายให้กับความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก และความต้องการ ความไว้วางใจจะพัฒนาเร็วขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น และยอดขายจะตามมา

5. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล (Be Information Sharers, Not Information Hoarde) ปรับลำดับชั้นด้วยการแบ่งปันข้อมูลในทุกฟังก์ชันขององค์กร มีส่วนร่วมกับผู้คนด้วยข้อมูล และคุณสนับสนุนให้เป็นเจ้าของและทำงานแบบร่วมกัน องค์กรของคุณจะเชี่ยวชาญมากขึ้นในการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจได้ดีขึ้น ข้อมูลไม่ใช่อำนาจอีกต่อไป แต่เป็นเครื่องมือในการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และคุณสร้างความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และความซื่อสัตย์

6. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Create Transparency in Decision-Making) ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) จำเป็นต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรับผิดชอบ สิ่งนี้ช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการนำสิ่งที่แก้ไขปัญหาที่ค้นพบมาใช้ เสียเวลาน้อยลงในการจัดการความขัดแย้งและพลังงานมากขึ้นมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความท้าทายที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ความโปร่งใสในการตัดสินใจนำไปสู่การซื้อและการยอมรับความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของการแก้ปัญหา เพื่อให้ความรู้และให้การมีส่วนร่วมกับพนักงาน ผู้นำต้องรวมสมาชิกในทีมทั้งหมดด้วยความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กลยุทธ์หลักในการพัฒนาการทำงานแบบแบบร่วมกัน ได้แก่ ความโปร่งใส การสื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างเครือข่าย กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยทำลายลำดับขั้นขององค์กรแบบเดิม ๆ และช่วยพัฒนาความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกันของทีมที่ทำงานร่วมกัน

7. เข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถเป็นความสร้างสรรค์ได้ (Understand That Conflict Can be Constructive) ความหลากหลายจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ความขัดแย้งนี้ต้องได้รับการจัดการ และจากนั้นจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการแก้ปัญหา ผู้นำแบบร่วมกันเข้าใจว่า

ผู้คนจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ เทคนิคการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้คือ:

- หลีกเลี่ยง
- การแข่งขัน
- สิ่งที่อำนวยความสะดวก
- ประนีประนอม
- การทำงานร่วมกัน

แนวทางที่ดีที่สุดคือการทำงานแบบร่วมกัน แม้ว่าผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกก็ตาม การทำเช่นนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องใช้ความตระหนักทางอารมณ์ที่เพิ่มขึ้น - เพื่อรู้จักผู้อื่น (ประเมินและจัดการการตอบสนอง) อันดับแรกคือต้องรู้จักตัวเองก่อน

Christiansen (2021) ได้กล่าวถึง 10 Characteristics of a Collaborative Leadership Style ดังนี้

1. เข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกัน (Understands Different Motivations)

การพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีความต้องการโดยธรรมชาติในการปลูกฝังความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นในสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นไร พวกเขาใช้สถานะและอิทธิพลของพวกเขาในการแสวงหาบุคคลที่มีแรงบันดาลใจซึ่งได้รับการฝึกฝนจากผู้นำเพื่อสร้างมูลค่าทางการเงินให้กับบริษัท

ผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เข้าใจแรงจูงใจของแต่ละหน่วยธุรกิจ สมาชิกในทีม และบริษัท ผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจเหล่านี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรโดยรวม

2. ไม่จัดการแบบจุลภาค (Doesn't Micromanage) ผู้นำแบบร่วมกันรู้ว่าเขา/เธอไม่สามารถควบคุมทุกสถานการณ์ภายในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ แม้ว่าการฝึกอบรมพนักงานอย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาปฏิบัติตามระเบียบการ แต่ก็เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้พวกเขาทำในสิ่งที่ควรจะทำ

แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุเป้าหมายด้วยการสนับสนุนและจูงใจพนักงาน การทำงานเป็นทีมเพราะผู้นำที่ดีไม่ได้จัดการพวกเขาแบบจุลภาค ผู้นำมักตระหนักดีว่ารูปแบบการจัดการนี้มีผลตรงกันข้ามที่จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจ

3. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย (Has a Wide Range of Talents and Skills) ผู้นำแบบร่วมกันที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยธุรกิจและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ การใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงลึก และการสนับสนุนให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน

4. สร้างความสัมพันธ์ข้ามทีม (Builds Cross-Team Relationships) จุดประสงค์ของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือการขจัดอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความสัมพันธ์ระหว่างแผนก ผู้จัดการ และลูกค้า ผู้นำที่ดีรู้วิธีสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การมุ่งเน้นที่รายงานหรือสถิติประจำสัปดาห์นั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องทำความเข้าใจพนักงานแต่ละคนเป็นรายบุคคล ต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และพลังจำนวนหนึ่งในการจัดการทีมข้ามสายงาน

5. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง (Encourages Risk-Taking) ผู้นำที่ดีต้องการให้สมาชิกในทีมก้าวไปไกลกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และก้าวหน้าในอาชีพการงาน พวกเขาส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานและสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานหนัก ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันแนวคิดใหม่และรับความเสี่ยง จากการแบ่งปันความคิดที่ดีที่สุดและใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของแต่ละคน ขวัญกำลังใจก็ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์และการเติบโตของธุรกิจทั่วทั้งองค์กร

6. ความรู้สึกของการเอาใจใส่ที่ดียิ่งขึ้น (Greater Sense of Empathy) เนื่องจากผู้นำแบบร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ในธุรกิจ เขา/เธอจึงเข้าใจความต้องการและผลลัพธ์ที่หลากหลายสำหรับแต่ละส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลัก อุปสรรคทางวัฒนธรรม และปัญหาคือในการสื่อสารอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการผลิต

7. ให้คุณค่าความโปร่งใส (Values Transparency) เป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสเมื่อข้อมูลถูกปิดบังจากสมาชิกในทีม แม้ว่าจะไม่สามารถแบ่งปันข้อมูลทุกชิ้นกับทุกคนได้ แต่ผู้นำทีมที่ดีย่อมทราบดีว่าการสื่อสารที่ตรงไปตรงมานั้นมีค่าเพียงใด

ผู้นำแบบร่วมกันจะประมวลผลและนำเสนอข้อมูลทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องผ่านทีมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและส่งเสริมความยืดหยุ่น

ประโยชน์ของความโปร่งใส:

- เสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฐมนิเทศและรับรองผู้สมัครที่ดีที่สุด
- ปรับปรุงการฝึกอบรมข้ามสายงานสำหรับพนักงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพการกำหนดเป้าหมาย
- ส่งเสริมสถานะออนไลน์ที่ดีขึ้น
- ปรับปรุงการดำเนินงาน

8. เข้าใจความขัดแย้ง (Understands Conflict) เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน ก็มักจะสร้างความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ ผู้นำแบบร่วมกันตระหนักดีว่าความขัดแย้งที่ดีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ผู้นำที่ดีทราบด้วยว่ามีข้อแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่ดีต่อสุขภาพและการทะเลาะวิวาทที่ไม่ได้ผลไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดีขึ้น

9. ชุดทักษะรอบด้าน (Well-Rounded Skill Set) ผู้นำแบบร่วมกันตระหนักถึงความกังวลจากมุมมองของแต่ละภาคส่วนขององค์กร ข้อกังวลข้ามสายงานได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำที่ดี เนื่องจากเขา/เธอมีความสามารถและความรู้ที่จะรับรู้ว่าแต่ละคนอาจมองปัญหาเดียวกันอย่างไร ชุดทักษะนี้จำเป็นสำหรับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และลดความขัดแย้งที่อาจขัดขวางการแก้ปัญหา

10. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง (Builds a Strong Network) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้าใจดีว่าการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน พวกเขาไม่ตัดสัมพันธ์กับคนที่พวกเขาไม่เห็นด้วย แต่ค้นหาจุดร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญ บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในอาชีพการงานและรู้วิธีนำทีมที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในบริษัท ใน

ยามวิกฤต ผู้นำที่ดีต้องมีการเจรจาและยินดีสละอำนาจในความพยายามการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป นี่คือลักษณะ 10 ประการของรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

- ผู้นำแบบร่วมกันเข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกันในภาคส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการแบบจุลภาค เพราะมีแนวโน้มที่จะยับยั้งความคิดสร้างสรรค์และลดผลิตภาพ

- ผู้นำที่ดีจะพัฒนาทักษะที่หลากหลาย และสามารถสร้างทีมข้ามสายงานที่สามารถทำงานร่วมกันในงานหลักได้

- ผู้นำแบบร่วมกันสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงและก้าวหน้าในอาชีพ เขายังเห็นอกเห็นใจความต้องการของภาคส่วนอื่น ๆ และสามารถช่วยเหลือผู้คนในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและเข้าใจว่าความสัมพันธ์ที่ดีนั้นสร้างขึ้นจากความไว้วางใจ

- ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้คนจากทุกภาคส่วนมีมุมมองที่แตกต่างกัน เขา/เธอยังมีทักษะรอบด้านในหลายหน้าที่ทางธุรกิจ สุดท้าย ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

Goman (2017) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าการทำงานแบบร่วมกันมีความสำคัญมากกว่าที่เคยในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ยุ่งเหยิงในปัจจุบัน ในความเป็นจริง ความอยู่รอดของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับว่าสามารถรวมศักยภาพของบุคลากรและคุณภาพของข้อมูลที่พวกเขามีอยู่เข้ากับความสามารถและความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้นั้นได้ดีเพียงใดทั่วทั้งองค์กร การวิจัย Future of Work ล่าสุดของ Deloitte พบว่า 65% ของผู้บริหารระดับ C-Level ที่สำรวจมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การมีเครือข่าย การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

แต่การทำงานแบบร่วมกันไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ ต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าทีม หรือหัวหน้างานในองค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อกำหนดสำหรับงานของคุณก็เปลี่ยนไป

ตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีความคิดควบคุมในอดีต ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในปัจจุบันกำลังใช้อำนาจที่แตกต่างออกไป ดังที่ CEO คนหนึ่งของ Silicon Valley บอกฉันว่า “คำสั่งและการควบคุมไม่มีสิ่งใดผิดเลย มันเพียงแต่ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับศตวรรษที่ 21" เลย) ภาวะผู้นำคนใหม่เป็นการผสมผสานระหว่างทักษะส่วนบุคคลและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถของคุณในการสร้างผลกระทบ โน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

เพื่อช่วยให้คุณเพิ่มประสิทธิภาพพลังของการทำงานแบบร่วมกัน ต่อไปนี้คือพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สำคัญ 6 ประการ:

1. ไซโล "ทำลาย" (Silo “Busting”) *(Silo - เป็นพฤติกรรมหรือกรอบความคิดประเภทที่ว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน ไม่ยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำลง ขวัญกำลังใจพนักงานตก และอาจส่งผลถึงขั้นทำลายวัฒนธรรมองค์กรได้)* การทำงานแบบร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีส่วนร่วม นวัตกรรม และความสำเร็จทางการเงินกำลังถูกบล็อกโดยระบบกักตุนความรู้ “ไซโล” เป็นศัพท์ทางธุรกิจที่ได้รับ

การส่งต่อและพูดคุยกันในห้องประชุมคณะกรรมการตลอด 30 ปีที่ผ่านมา ต่างจากคำศัพท์เกี่ยวกับการจัดการที่ทันสมัยอื่น ๆ มากมาย นี่เป็นปัญหาหนึ่งที่ยังไม่หายไป ไซโลถูกมองว่าเป็นความเจ็บปวดที่เพิ่มขึ้นสำหรับองค์กรทุกขนาด

ความคิดแบบไซโลอธิบายแนวความคิดที่มีอยู่เมื่อแผนก แผนก หรือภาคส่วนต่าง ๆ ไม่แชร์ข้อมูลกับผู้อื่นในบริษัทเดียวกัน ไม่ว่าจะพบที่ใด ความคิดแบบไซโลก็มีความหมายเหมือนกันกับการแย่งชิงอำนาจ การขาดความร่วมมือ และการสูญเสียผลิตภาพ ความคิดแบบไซโลอาจทำให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่ถูกต้อง ส่งข้อความที่ไม่สอดคล้องกันไปยังตลาด และล้มเหลวในการใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจจากขนาด ไซโลอาจไม่มีประสิทธิภาพอย่างมาก และที่แย่กว่านั้นคือ อุปสรรคสำคัญต่อนวัตกรรม การทำกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า

ไซโล ลดต่ำลง เมื่อผู้นำระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบรวมเป็นหนึ่งและส่งเสริมโครงสร้างการให้รางวัลที่เน้นความร่วมมือและความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำหน่วยธุรกิจต้องเข้าใจเป้าหมายที่ครอบคลุมขององค์กรทั้งหมดและความสำคัญของการทำงานร่วมกันกับส่วนอื่น ๆ ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญเหล่านั้น

2. **สร้างความไว้วางใจ** (Building Trust) ทีมทำงานร่วมกันไม่ใช่กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันซึ่งไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเชื่อถือคือความเชื่อหรือความเชื่อมั่นที่ฝ่ายหนึ่งมีต่อความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นความคาดหวังว่าศรัทธาที่วางไว้ในคนอื่นจะได้รับเกียรติ นอกจากนี้ยังเป็นกาวที่ยึดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไว้ด้วยกัน และเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง หากปราศจากความไว้วางใจ ทีมใดทีมหนึ่งก็จะเกิดความอับเฉาทางอารมณ์ไป ในสภาพแวดล้อมที่น่าสงสัย ผู้คนปกปิดข้อมูล ซ่อนตัวอยู่หลังกำแพงจิตวิทยา และถอนตัวจากการเข้าร่วมการทำงาน

ในฐานะผู้นำ คุณต้องการคนที่ไว้วางใจคุณ แต่คุณจะแสดงให้เห็นได้อย่างไรว่าคุณไว้วางใจพวกเขา? วิธีจัดการข้อมูลจะเป็นตัวกำหนดว่าข้อมูลดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคหรือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ผู้นำบางคน (ที่อ้างว่าเห็นคุณค่าในการทำงานร่วมกัน) บ่อนทำลายประสิทธิภาพของพวกเขาโดยการระงับข้อมูลหรือเปิดเผยข้อมูลบนพื้นฐาน "จำเป็นต้องรู้"

ผู้นำสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และโปร่งใส ซึ่งมักจะยากกว่าที่คิด ตัวอย่างเช่น เป็นการดีที่จะเน้นด้านบวกของสถานการณ์ เพียงระวังอย่าปกปิดด้านลบ คุณอาจคิดว่าคุณกำลัง "ปกป้อง" ผู้คนด้วยการทำเช่นนั้น แต่สัญญาณที่คุณส่งจริง ๆ คือ คุณคิดว่าพวกเขาไม่สามารถจัดการกับความจริงได้

ในบรรยากาศของความไว้วางใจอย่างสูง ที่ซึ่งการสื่อสารตรงไปตรงมา มีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน มีการวิเคราะห์ความพ่ายแพ้เพื่อจุดประสงค์ในการเรียนรู้ (ไม่ใช่การตำหนิ) และการเฉลิมฉลองและแบ่งปันความสำเร็จ ผู้คนตอบสนองด้วยการเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมมากขึ้น และเตรียมพร้อม และไม่มีอะไรสร้างความไว้วางใจได้เร็วกว่าในทีมผู้นำ มากกว่าการทำความรู้จักกันในฐานะบุคคล เมื่อคุณจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่หรืองานกิจกรรม อย่าลืมสร้างโอกาสสำหรับเวลาทางสังคมเพื่อพัฒนาหรือกระชับความสัมพันธ์ส่วนตัว การเสริมสร้างความสัมพันธ์เหล่านี้ในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มใหม่ ๆ จะเพิ่มประสิทธิภาพตลอดกระบวนการทำงานด้วย

3. การปรับภาษากาย (Aligning Body Language) มีภาษากายสองชุดที่ผู้คนมองหาจากผู้นำ ชุดหนึ่งแสดงถึงความอบอุ่นและความห่วงใย ส่วนอีกชุดหนึ่งส่งสัญญาณถึงพลังและสถานะ ทั้งสองสิ่งนี้จำเป็นสำหรับผู้นำในทุกวันนี้ แต่ในบทบาทของคุณในฐานะหัวหน้าผู้มีอิทธิพลนั้น “ด้านที่อบอุ่นกว่า” ของการสื่อสารอวัจนภาษา (ซึ่งผู้นำประเมินค่าต่ำไปและถูกนำไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป โดยจะเกี่ยวข้องกับความแข็งแกร่ง สถานะ และอำนาจมากกว่า) กลายเป็นศูนย์กลางในการสร้างมากที่สุด

ภาษากายของการรวมตัวและความอบอุ่นรวมถึงการสบตาในเชิงบวก รอยยิ้มที่จริงใจ และท่าเปิดโดยที่ขาไม่ไขว้กัน และแขนจะยื่นออกจากร่างกาย โดยให้ฝ่ามือสัมผัสหรือวางอย่างสบายบนโต๊ะหรือโต๊ะประชุม

การสะท้อนกลับเป็นอีกสัญญาณหนึ่งของความอบอุ่น คุณอาจไม่รู้ตัว แต่เมื่อคุณติดต่อกับคนที่คุณชอบหรือเห็นด้วย คุณจะเริ่มปรับท่าทาง ตำแหน่งแขน และการแสดงออกทางสีหน้าโดยอัตโนมัติ เป็นวิธีการส่งสัญญาณว่าคุณติดต่อและมีส่วนร่วม

การเผชิญหน้าผู้คนโดยตรงเมื่อพวกเขากำลังพูดก็มีความสำคัญเช่นกัน มันแสดงให้เห็นว่าคุณจดจ่ออยู่กับพวกเขา แม้แต่การหันไหล่ไปหนึ่งในสี่ก็เป็นการส่งสัญญาณถึงการขาดความสนใจและทำให้อีกฝ่ายรู้สึกราวกับว่าความคิดเห็นของพวกเขากำลังถูกลดทอนลง แน่นอนว่าการให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้อื่นขณะพูดเป็นหนึ่งในสัญญาณที่อบอุ่นที่สุดที่คุณสามารถส่งได้

4. ส่งเสริมความหลากหลาย (Promoting Diversity) การทดลองที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า เมื่อถูกท้าทายด้วยปัญหาที่ยาก กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่เชี่ยวชาญสูงจะทำงานได้แย่กว่ากลุ่มที่สมาชิกมีทักษะและความรู้ในระดับต่าง ๆ กัน เหตุผลสำหรับผลลัพธ์ที่ดูเหมือนแปลกนี้เกี่ยวข้องกับพลังของการคิดที่หลากหลาย สมาชิกกลุ่มที่คิดเหมือนกันหรือได้รับการฝึกฝนในสาขาที่คล้ายคลึงกันซึ่งมีฐานความรู้ที่คล้ายคลึงกันอาจเสี่ยงต่อการกลายเป็นคนโดดเดี่ยว แทนที่จะสำรวจทางเลือกอื่น พวกเขายอมให้มีอคติในการยืนยันเข้าครอบงำและมีแนวโน้มที่จะเสริมสร้างความโน้มเอียงของกันและกัน

นวัตกรรมเกิดจากการผสมเกสรข้าม ความก้าวหน้าทางความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นบ่อยที่สุดเมื่อความคิดมาบรรจบกันและรวมกัน และอีกอย่าง ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมในปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในห้องแล็ป แต่เป็นผลจากการสนทนากับลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) ซัพพลายเออร์ และ "บุคคลภายนอก" ที่รู้เรื่องปัญหามากพอที่จะมีส่วนร่วม แต่ นำมุมมองที่ไม่เหมือนใคร ตามที่ผู้บริหารของ GE คนหนึ่งกล่าวไว้ "ทีมข้ามสายงานได้รับการปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้เพียงพอที่จะเข้าใจเงื่อนไขของคำถาม แต่ไม่มากเท่าที่จะเจออุปสรรคเช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาทางเคมีที่ GE แทบไม่เคยได้รับการแก้ไขโดยนักเคมี”

5. ลับคมทักษะ “อ่อนนุ่ม” (Sharpening “Soft” Skills) (Soft Skills - ทักษะที่อ่อนนุ่ม หรือที่เรียกว่าทักษะทั่วไปหรือทักษะหลัก เป็นทักษะที่เป็นที่ต้องการในทุกอาชีพ ทักษะเหล่านี้รวมถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การพูดในที่สาธารณะ การเขียนอย่างมืออาชีพ การทำงานเป็นทีม การรู้เท่าทันดิจิทัล ความเป็นผู้นำ ทัศนคติทางวิชาชีพ จรรยาบรรณในการทำงาน) Development Dimensions International ได้ศึกษาความเป็นผู้นำมาเป็นเวลา 46 ปีแล้ว ในการวิจัยล่าสุดกับผู้นำกว่า 15,000 รายจากองค์กรมากกว่า 300 แห่งใน 20 อุตสาหกรรมใน 18 ประเทศ DDI ได้พิจารณาทักษะการสนทนาของผู้นำที่ส่งผลกระทบสูงสุดต่อประสิทธิภาพโดยรวม ที่ด้านบนสุด

ของรายการคือความเห็นอกเห็นใจ - โดยเฉพาะความสามารถในการฟังและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจ

ในหนังสือของเขา On Becoming a Person นักจิตวิทยา Carl Rogers เขียนว่า "การสื่อสารที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อเราฟังด้วยความเข้าใจ - เพื่อดูความคิดและทัศนคติจากมุมมองของบุคคลอื่น เพื่อสัมผัสถึงความรู้สึกที่มีต่อพวกเขา เพื่อให้บรรลุกรอบของพวกเขา อ้างอิงในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขากำลังพูดถึง"

การค้นพบเพิ่มเติมในรายงาน DDI พบว่ามีเพียงสี่ในสิบผู้นำในการศึกษาทั่วโลกของพวกเขาที่มีความเชี่ยวชาญหรือแข็งแกร่งในการเอาใจใส่ ในฐานะผู้นำ หากคุณมีความเห็นอกเห็นใจในระดับสูงอยู่แล้ว คุณก็จะได้เปรียบอย่างมืออาชีพอย่างแท้จริง ถ้าไม่อย่างนั้น การฟังอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นทักษะที่ควรค่าแก่การพัฒนา

6. การสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (Creating “Psychological Safety”) มนุษย์มีสัญชาตญาณดั้งเดิมสองอย่างที่จะชี้นำความเต็มใจของเราที่จะร่วมมือกัน - หรือไม่ - และพวกมันถูกกระตุ้นภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันมาก

สัญชาตญาณในการกักตุนสามารถสืบย้อนไปถึงมนุษย์ยุคแรก ๆ ที่กักตุนเสบียงที่จำเป็น เช่น อาหาร เพราะกลัวว่าจะไม่พอ ยิ่งเก็บก็ยิ่งรู้สึกปลอดภัย ทุกวันนี้ เมื่อใดก็ตามที่เรารู้สึกกลัว ไม่ไว้วางใจ หรือไม่มั่นใจ “สัญชาตญาณการกักตุน” จะเข้าสู่เกียร์สูง กระตุ้นให้เรายึดมั่นในสิ่งที่เรามีอยู่ ซึ่งรวมถึงความรู้ด้วย เมื่อข้อมูลเชิงลึกและความคิดเห็นถูกเยาะเย้ย วิพากษ์วิจารณ์ หรือเพิกเฉย ผู้คนรู้สึกถูกคุกคาม และโดยทั่วไปแล้วพวกเขาจะตอบสนองด้วยการปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมต่อไป

ในทางกลับกัน . . . มนุษย์ยังเป็นสิ่งมีชีวิตแห่งการเรียนรู้ การสอน การแบ่งปันความรู้ ตามคำบอกเล่าของนักจิตวิทยาเชิงวิวัฒนาการ ลักษณะนี้ก็เป็นแบบมีสายสัมพันธ์เช่นกัน ซึ่งเชื่อมโยงย้อนกลับไปเมื่อตอนที่มนุษย์เริ่มรวมตัวกันเป็นกลุ่มแรก ผู้นำกระตุ้น “สัญชาตญาณการแบ่งปัน” เมื่อพวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งผู้คนรู้สึกปลอดภัย มีคุณค่า และเชื่อถือได้

McCombs (2021) ความเป็นผู้นำแบบร่วมกันคืออะไร? ภาวะผู้นำแบบร่วมกันหมายถึงผู้นำที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเดียวกับคนอื่น ๆ และไม่เรียกร้องสิทธิพิเศษใด ๆ นี่อาจเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตราบใดที่ผู้นำสามารถรวมสถานะคนธรรมดาของเขาเข้ากับความสามารถในการควบคุมความก้าวหน้าของเหตุการณ์

คุณสมบัติ 5 อันดับแรกของผู้นำคืออะไร? (What are the Top 5 Characteristics of A Leader?)

1) พวกเขามีความตระหนักในตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง

2) พวกเขามุ่งเน้นการพัฒนาผู้อื่น

3) ส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และการดำเนินการ

4) พวกเขามีจริยธรรมและมีจิตใจเป็นพลเมือง

5) พวกเขาฝึกการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

เหตุใดผู้นำแบบร่วมกันต้องร่วมมือกันจึงสำคัญ? ความร่วมมือนำไปสู่ความเป็นผู้นำ และแน่นอน ตามที่ชาร์ลส์ ดาร์วินค้นพบ สปีชีส์ที่ร่วมมือกับสมาชิกกลุ่มของตนเองอย่างมีประสิทธิผลมาก

ที่สุด มีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับสปีชีส์ที่ไม่ได้ทำ ความร่วมมืออาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะสำหรับผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (Why is It Important for a Leader to be Cooperative?)

1. ความซื่อสัตย์/ความน่าเชื่อถือ/การขับเคลื่อน ลักษณะนี้รวมถึงความอดทนและความกระตือรือร้น
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความปรารถนาที่จะโน้มน้าวผู้อื่น
4. จริยธรรมและคุณธรรม
5. สติปัญญา
6. ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (What are 6 Characteristics of an Effective Leader?)

1. ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น
2. ความโปร่งใส
3. ส่งเสริมการรับความเสี่ยงและนวัตกรรม
4. คุณค่าของจริยธรรมและความซื่อสัตย์
5. ลงมือทำอย่างเด็ดขาด
6. สมดุลความจริงด้วยการมองในแง่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดีคืออะไร? (What is the Characteristics of a Good Leader?)

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พบความสมดุลระหว่างการมองการณ์ไกลทางธุรกิจ ประสิทธิภาพ และลักษณะนิสัย พวกเขามีวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตน และความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นความร่วมมือระหว่างทีม

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (What is an Effective Leader?)

นอกจากการให้ทิศทาง แรงบันดาลใจ และการแนะแนว ผู้นำที่ดียังแสดงความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น และความทะเยอทะยาน พวกเขาหล่อเลี้ยงจุดแข็งและความสามารถของบุคลากร และสร้างทีมที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีลักษณะที่เหมือนกันดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำที่ดีหรือภาวะผู้นำที่ไม่ดีมีลักษณะอย่างไร? (What are the Characteristics of Good Leadership or Bad Leadership?)

พวกเขาควรเพิ่มขีดความสามารถ ซื่อสัตย์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม สุดท้าย ผู้นำที่ดีควรเป็น “ผู้ชายคนหนึ่ง” ที่เข้าใจความต้องการของทีม ผู้นำที่น่าสงสารจะเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงช้า มีทักษะในการสื่อสารที่ไม่ดี และขาดความเห็นอกเห็นใจ

สรุป จากทัศนะของ Schaub (2011) , Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) ดังกล่าวข้างต้น สามารถระบุลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังผลการสังเคราะห์ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์สรุปลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Schaub	Williams	Christianse	Goman	McComb
1. โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น					√
2. เข้าใจความขัดแย้ง		√	√		
3. ความมั่นใจในตนเอง					√
4. ยอมรับความล้มเหลว	√			√	
5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน		√			
6. เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน			√		
7. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง			√		√
8. สามารถควบคุมอารมณ์	√	√	√		√
9. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง			√		
10. สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด	√			√	
11. เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้	√			√	√
12. ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ	√				
13. ชื่นชมความสามารถของคนอื่น.	√	√		√	√
14. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ	√				
15. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		√		√	√
16. ส่งเสริมความหลากหลาย				√	
17. สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ				√	
18. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ		√		√	
19. ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง	√				
20. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ		√	√		√
21. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล		√		√	
22. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม				√	√
23. เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น	√	√		√	
24. สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ	√				
25. ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	√				
26. ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง					√
27. เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์		√	√		
28. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย		√	√		
29. สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์	√		√		
30. ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน	√				

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Schaub	Williams	Christianse	Goman	McComb
31. ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย)	√			√	
32. มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น	√				
33. มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ	√				
34. มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม	√		√		√

2.3.4 ทัศนะเกี่ยวกับอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

Reimer (2019) กล่าวถึง 5 วิธีในการเอาชนะอุปสรรคทั่วไปสู่การทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานจริง ว่ามันไม่ได้เป็นความลับที่การทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานอย่างแข็งแกร่งจะช่วยเพิ่มนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน ความลับอยู่ที่วิธีการสร้างและรักษาพนักงานที่มีการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

มันไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเมื่อคุณรวมกลุ่มคนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน แต่ละคนมีความกังวลและความทะเยอทะยานของตนเอง และจะไม่เกิดสิ่งน่าอัศจรรย์เมื่อคุณให้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันแบบใหม่แก่พวกเขา มันต้องมีการออกแบบอย่างรอบคอบจากระดับบน เทคโนโลยีที่เหมาะสม และความมุ่งมั่นในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

เมื่อเร็ว ๆ นี้เราได้ขอให้ Alister Webb จาก Innosis ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานดิจิทัลแบ่งปันไฮไลท์จากกรอบการทำงานของเขาในการหล่อเลี้ยงพฤติกรรมผู้คนที่จำเป็นต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน

ข้อความสำคัญประการหนึ่งของเขาคือ: แม้ว่าซอฟต์แวร์และเครื่องมือสำหรับการทำงานร่วมกันมีความสำคัญต่อการนำผู้คนและข้อมูลมารวมกัน Alister กล่าวว่าเครื่องมือเพียงอย่างเดียวไม่ได้ "เปิดปุ่ม" การทำงานร่วมกัน พวกเขาต้องการคนที่ทำงานร่วมกัน

ก่อนที่เราจะเจาะลึกประเด็นสำคัญจากการสัมมนาผ่านเว็บล่าสุดกับ Alister เรามาทบทวนอุปสรรคทั่วไปบางประการในการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานในยุคดิจิทัล

อะไรคืออุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกัน?

อุปสรรคทั่วไปหลายประการในการทำงานแบบร่วมกันของพนักงานนั้นไม่มีกาลเวลาและมีรากฐานมาจากธรรมชาติของมนุษย์ ในขณะที่อุปสรรคอื่น ๆ เกิดจากความเป็นจริงใหม่ ๆ ของการทำงาน พวกเขารวมถึง:

อุปสรรคทางวัฒนธรรมและมนุษย์ : ความร่วมมือจะไม่เติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน ซึ่งทีมผู้นำจะเน้นย้ำถึงลำดับชั้นและระเบียบการ ความกลัวและความไม่ไว้วางใจที่เกิดขึ้นในหมู่พนักงานขัดขวางแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูลและความคิด

- แรงงานที่กระจัดกระจาย: งานทางไกลกำลังกลายเป็นบรรทัดฐานสำหรับสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในหลายองค์กร องค์กรระดับสากลที่มีสถานที่ตั้งห่างไกลยังมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงาน

- อุปสรรคทางเทคนิค: หากไม่มีชุดเครื่องมือแบบทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ - หรือความรู้ที่จำเป็นในการใช้งาน - เจตนาที่ดีของคนทำงานร่วมกันก็จะล้มเหลว

- ไซโลขององค์กร: ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เพิ่มขึ้นของงานที่ใช้ความรู้เป็นหลักได้เพิ่มแนวโน้มตามธรรมชาติสำหรับแผนกต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างแผนกและทีม ความแตกแยกเหล่านี้สามารถนำไปสู่การกักตุนข้อมูลและการแยกตัว

การทำงานร่วมกันแบบพาสซีฟและเชิงรุก (Passive and Active)

ในหนังสือ Designing Collaboration ของเขา Alister ให้เหตุผลว่าการทำงานแบบร่วมกันในโดเมนดิจิทัลได้สูญเสียประกายความตั้งใจ ที่บ่งบอกถึงลักษณะการทำงานร่วมกันแบบอะนาล็อกที่ดีที่สุด

การทำงานแบบทำงานร่วมกันในโดเมนดิจิทัลมีความเสี่ยงที่จะติดอยู่ใน Passive Collaboration ซึ่งก็คือ:

- เน้นทำงานเฉพาะให้เสร็จ
- มุ่งหมายที่จะหาคำตอบจากแหล่งความรู้ที่มีจำกัด
- จำกัดความคิดและการปฏิบัติในปัจจุบัน

ในทางกลับกัน การประชุมแบบโต๊ะกลมเก่า ๆ ที่ดีนั้นส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่างแข็งขัน Active Collaboration ซึ่งก็คือ:

- เน้นการสนทนาแบบไม่ปรุงแต่ง
- มุ่งพัฒนาและต่อยอดความรู้
- เปิดรับความคิดและการปฏิบัติใหม่

5 กลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่างแข็งขัน

หนังสือของ Alister นำเสนอกลวิธีเชิงปฏิบัติสำหรับพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกันที่สร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนจากการทำงานร่วมกันแบบพาสซีฟเป็นการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน รวมถึงคำแนะนำเหล่านี้:

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน

คนทุกระดับในองค์กรควรรู้สึกว่าพวกเขาได้รับอนุญาตให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาโดยไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกตอบโต้ แม้ว่าพวกเขาจะพูดอะไรในแง่ลบ ทั้งหมดนี้เกี่ยวกับการขจัดความกลัวที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้าทีมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตามความไว้วางใจ ไม่มีแนวคิดใดที่เกินไป และการวิจารณ์โครงการหรือกระบวนการปัจจุบันถือเป็นโอกาสในการปรับปรุง

2. รับความมุ่งมั่นของผู้นำที่ชัดเจนในการทำงานแบบร่วมกัน

ผู้นำกำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบร่วมกันมีคุณค่าอย่างไรและดำเนินการอย่างไร “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” หรือเอกสารที่คล้ายกัน ให้การสนับสนุนสำหรับการทำงานร่วมกัน

ของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นการส่งข้อความว่าการทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กร

ผู้นำยังสามารถส่งสัญญาณถึงความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกันอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติโดยใช้เวลาทุกวันเพื่อตอบสนองต่อโพสต์ที่มีการเข้าชมสูงในสถานที่ทำงานแบบดิจิทัล

3. สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนา

บางครั้งการสนทนาในที่ทำงานที่ดีที่สุดมักเกิดขึ้นแบบส่วนตัว เพื่อให้การสนทนาเหล่านี้เปิดกว้างและทำให้มีประสิทธิผล สนับสนุนโครงการหรือกระบวนการสำคัญ ๆ ทุกโครงการให้มี "กลุ่มผู้พูดที่ท้าทาย" ที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่

ฝึกให้ผู้คนใช้ภาษาที่ชัดเจนในความคิดเห็น แทนที่จะบีบอัดอย่างในทวิตเตอร์ Twitter-ese และแฮชแท็กให้สับสน และตรวจสอบให้แน่ใจว่าพวกเขามีพื้นที่สำหรับการทำงานแบบร่วมกันโดยเฉพาะ (ห้องโปรเจ็กต์และห้องทีม) ในสถานที่ทำงานดิจิทัลของคุณเพื่อพูดคุย

4. ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน

ตั้งแต่แอปส่งข้อความโต้ตอบแบบทันทีและเครื่องมือแชร์ไฟล์ไปจนถึงฟอร์ม เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ก็สามารถสร้างความหงุดหงิดและสับสนในหมู่พนักงานที่ไม่รู้สึกว่าพร้อมที่จะรวมเข้ากับงานประจำวันของพวกเขา

Gabriel-Petit (2017) นำคำกล่าวของ Morten T. Hansen มาว่า “องค์กร...มักจะสร้างอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานแบบร่วมกัน ... งานของผู้นำคือการมองหาอุปสรรคเหล่านี้และทำลายมันลง.....”

องค์กรมีความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันภายในและระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจต่างกัน การผสมผสานที่เป็นเอกลักษณ์ของอุปสรรคขององค์กร วัฒนธรรม และระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันส่งผลกระทบต่อองค์กร ที่ประสบปัญหาในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการประเมินความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันขององค์กร ผู้นำต้องพิจารณาก่อนว่าอุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกันภายในองค์กรที่มีคืออะไร วิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการทำเช่นนี้คือการทำแบบสำรวจเพื่อระบุว่าพฤติกรรมใดที่ขัดขวางการทำงานร่วมกันซึ่งมักเกิดขึ้นภายในองค์กร

เมื่อผู้นำเข้าใจแล้วว่าพฤติกรรมใดที่ขัดขวางไม่ให้บุคลากรและทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะต้องหาทางแก้ไขเพื่อจัดการกับอุปสรรคเฉพาะของการทำงานร่วมกันที่มีอยู่ภายในองค์กร พวกเขาต้องกระตุ้นให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมที่ลดความสำเร็จของการทำงานร่วมกันภายในและระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจ

ในคอลัมน์นี้ อธิบายอุปสรรคทั่วไปบางประการเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรม และระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน และให้แนวทางแก้ไขเพื่อเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน องค์กรต้องเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้

อุปสรรคทั่วไปในการทำงานแบบร่วมกัน

อุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกันในองค์กร วัฒนธรรม และมนุษยสัมพันธ์ที่พบได้บ่อย ได้แก่:

1. ขาดความเคารพและไว้วางใจ
2. ความคิดที่แตกต่าง
3. ทักษะการฟังแย่

4. ขาดความรู้
5. ขาดความสอดคล้องรอบเป้าหมาย
6. ความสามารถในการแข่งขันภายใน
7. การกักตุนข้อมูล
8. ไซโลองค์กร
9. การแยกทางกายภาพ

อุปสรรค #1: ขาดความเคารพและไว้วางใจ

อุปสรรคของการขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมายในการทำงานแบบร่วมกัน การเอาชนะอุปสรรคนี้จะนำคุณไปสู่การเอาชนะอุปสรรคอื่น ๆ ในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ และดังนั้น ความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องการความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ในสถานที่ทำงานที่หลากหลายในปัจจุบัน ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม บางครั้งผู้คนไม่นับถือผู้อื่นที่แตกต่างจากพวกเขา-ไม่ว่าจะเพราะความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ น่าเศร้าที่อายุ เพศ และการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติเป็นเรื่องเฉพาะในบริษัทเทคโนโลยี-อาจจะมากกว่านั้นในบางทีม

ผู้ที่มีภูมิหลังต่างกันอาจมีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งทำงานในบทบาททางวิชาชีพที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีมักเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวิศวกรรมหรือการตลาด บ่อยครั้ง อำนาจสูงสุดของหน้าที่ที่โดดเด่นส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในหน้าที่ที่มีอภิสิทธิ์นั้น-หรือแม้แต่ทั้งองค์กร-ลดความเคารพต่อผู้ที่ทำงานในบทบาทอื่น ๆ ทำให้พวกเขากลายเป็นพลเมืองชั้นสองของบริษัท ปัญหานี้สามารถสรุปขนาดของระบบวรรณะได้

อุปสรรคของการขาดความนับถือและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมายในการทำงานแบบร่วมกัน การเอาชนะอุปสรรคนี้จะนำคุณไปสู่การเอาชนะอุปสรรคอื่น ๆ ในการทำงานแบบร่วมกัน

การแก้ไขปัญหา

การส่งเสริมระดับปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น-โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยตรง และบ่อยครั้งเท่าที่เป็นไปได้ ปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว-ระหว่างผู้คนในบทบาทต่าง ๆ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดความนับถือและความไว้วางใจได้ ดังต่อไปนี้:

สำหรับผู้นำ: จัดให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ในหลายกรณี การมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวควรเกิดขึ้นระหว่างผู้นำของทุกหน่วยงานเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำสิ่งต่อไปนี้ได้สำเร็จ:

- เข้าใจบทบาทของทีมซึ่งกันและกันและคุณค่าที่พวกเขามอบให้
- สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเปิดกว้างกับหน่วยงานชั้นนำอื่น ๆ
- พัฒนาความสัมพันธ์ที่เคารพและไว้วางใจกับเพื่อนของพวกเขา
- แบ่งปันข้อมูลเพื่อพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขาเผชิญ
- สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

- ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร
- จำลองความร่วมมือกับทั้งองค์กร

ข้ามทีมโครงการ: จัดให้มีการโต้ตอบอย่างสม่ำเสมอระหว่างทีมที่ทำงานในโครงการต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่า-นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ-ทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้:

- สร้างการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างบุคคลระหว่างทีม
- รับทราบและเข้าใจโอกาสในการทำงานร่วมกันข้ามทีม
- ผสมผสานแนวคิดจากทีมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม
- ใช้ประโยชน์จากงานของกันและกันมากกว่าการคิดค้นใหม่

สำหรับทีมผลิตภัณฑ์จากสหสาขาวิชาชีพ: จัดให้มีการโต้ตอบอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิกทีมผลิตภัณฑ์ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันในโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า (นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ) แล้ว เพื่อนร่วมทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ได้:

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของกันและกัน
- สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเปิด

สำหรับทีมผลิตภัณฑ์จากสหสาขาวิชาชีพ: จัดให้มีปฏิสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิกในทีมผลิตภัณฑ์ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันในโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า (นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ) แล้ว เพื่อนร่วมทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ได้:

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของกันและกัน
- สร้างการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมทีมในสาขาอื่น ๆ
- ทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด-บางครั้งอาจทำงานเป็นคู่
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าแนวคิดที่ดีที่สุดทั้งหมดได้รับการนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงแหล่งที่มา
- หลีกเลี่ยงการมีคนเดียวเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจทั้งหมด
- สร้างสมดุลระหว่างอำนาจการตัดสินใจของสมาชิกในทีม เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่ทำการตัดสินใจในท้ายที่สุดมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจ
- ให้ทั้งทีมมีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับความท้าทายและความต้องการของผู้ใช้

อุปสรรค #2: ความคิดที่แตกต่าง

เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ

ความหลากหลายของมุมมองเป็นทรัพยากรสำหรับทีมที่ทำงานแบบร่วมกัน ผู้ที่มีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหาที่ทีมกำลังพยายามแก้ไขและหาวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะสำหรับพวกเขา

อย่างไรก็ตาม ความคิดที่หลากหลายสามารถนำเสนอความท้าทายให้กับทีมได้ ประเภททางจิตวิทยา ความต้องการ ฐานอำนาจ รูปแบบความขัดแย้ง และความฉลาดทางความเครียดต่างกันทำให้เราเปิดรับความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ

ตัวอย่างเช่น คนที่มีอคติต่อความคิดสร้างสรรค์อาจดูถูกความคิดของผู้อื่นเพราะพวกเขารู้สึกว่าถูกคุกคาม

ความหลากหลายทำให้ทีมมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่หลากหลายขับดันงานที่เป็นต้นฉบับและเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น ... ความขัดแย้งทำให้กลุ่มไม่ตกหลุมพรางการคิดเป็นกลุ่ม แต่ความขัดแย้งนั้นยากที่จะจัดการอย่างมีประสิทธิผล เพราะมันสามารถวนเวียนไปสู่การโจมตีระหว่างบุคคลที่ทำลายล้างซึ่งขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างง่ายดาย ความหลากหลายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยการไหลลื่นของกลุ่มถูกนำเสนอ ซึ่งรวมถึงระดับความรู้ที่ใช้ร่วมกันบางระดับ วัฒนธรรมการฟังอย่างใกล้ชิดและการสื่อสารแบบเปิด มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี ความเป็นอิสระ ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกัน”

การแก้ไขปัญหา

การเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ที่มีความคิดต่างกันสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างได้ดังนี้

- พยายามทำความเข้าใจเพื่อนร่วมทีมที่มีทัศนคติแตกต่างจากคุณ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างจากการฝึกอบรมและบทบาทหรือที่มาแตกต่างกัน
- ค้นหาประเภททางจิตวิทยา ความต้องการ ฐานอำนาจ รูปแบบความขัดแย้ง และความฉลาดทางความเครียดของสมาชิกในทีมทุกคน
- ชื่นชมความแตกต่างและจุดแข็งของผู้คน
- เปิดใจรับมุมมอง ความคิดเห็น และการรับรู้ของผู้อื่น
- ส่งเสริมความพยายามของทุกคนในการนำเสนอความคิดในเชิงบวก
- ช่วยให้เพื่อนร่วมทีมของคุณรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ดังนั้นจึงมีอิสระในการแสดงความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานของพวกเขา
- สื่อสารความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานของคุณอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาในขณะที่ยังคงรักษาสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวกและไม่ทำการตัดสิน
- งดเว้นจากการวิจารณ์เชิงลบ โดยเฉพาะลักษณะส่วนบุคคล
- แสดงความเชื่อถือ
- แก้ไขข้อขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

อุปสรรค #3: ทักษะการฟังแย่

เมื่อเพื่อนร่วมทีมยอมรับความแตกต่างในแนวความคิดและให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาก็เต็มใจที่จะให้พื้นที่ซึ่งกันและกันในการสื่อสารความคิดและเปิดรับความคิดของเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น

กุญแจสู่การสื่อสารที่ดีคือความสามารถในการฟังที่ดี-รับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำ-และการสื่อสารที่ดีคือองค์ประกอบสำคัญของการทำงานแบบร่วมกัน เมื่อเพื่อนร่วมทีมยอมรับความแตกต่างในแนวความคิดและให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาก็เต็มใจที่จะให้พื้นที่ซึ่งกันและกันในการสื่อสารความคิดและเปิดรับความคิดของเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม อาจมีสมาชิกในทีมบางคนที่มีอัตตาสูงซึ่งไม่เห็นคุณค่าความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงอาจไม่เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้ฟังที่ไม่ดีดูเหมือนฟุ้งซ่านหรือไม่ตั้งใจ พวกเขาไม่มอง สบตา ให้ความสนใจอย่างเต็มที่หรือมีส่วนร่วมกับใครก็ตามที่กำลังพูดอยู่ พวกเขามักจะขัดจังหวะ แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่ทำให้การสนทนาไม่เป็นไปตามแผน พวกเขาแสดงอคติ ข้ามไปสู่ข้อสรุป และจบประโยคของผู้อื่น พวกเขาไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่พูด พวกเขาไม่ให้ข้อเสนอแนะที่ให้กำลังใจ การตอบสนองต่อความคิดของผู้อื่นอาจเป็นการตัดสินหรือเพิกเฉย

การแก้ไขปัญหา

การทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการเปิดกว้างของเพื่อนร่วมทีมและรับฟังความคิดเห็นของกันและกันจริง ๆ ส่งเสริมให้ทีมรับฟังอย่างดีในระหว่างแต่ละช่วงการทำงานร่วมกันและทำสิ่งต่อไปนี้:

- นำเสนออย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมกับทีม
- เปิดใจให้กว้างและสงวนการตัดสิน
- ฝึกการฟังอย่างกระตือรือร้น พยายามอย่างมีสติ ไม่เพียงแต่ฟังคำพูดของคนอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องฟังและรับความหมายที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลัง
- แสดงความเห็นอกเห็นใจและสะท้อนความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสนใจกับการใช้ภาษา น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า และภาษากาย
- ให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้ที่กำลังพูดอยู่
- แสดงว่าคุณกำลังฟังอยู่โดยหันไปทางผู้พูดปัจจุบัน สบตา -พยักหน้า ให้กำลังใจด้วยวาจา ยิ้ม หรือสะท้อนอารมณ์ของเขาหรือเธอ
- สนทนาเรื่องหนึ่งในแต่ครั้งเท่านั้น
- มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ผู้พูดปัจจุบันกำลังพูด แทนที่จะคิดถึงว่าเราจะพูดอะไรตอบกลับ
- อดทนและอย่าขัดจังหวะ
- พยายามจำประเด็นสำคัญและสะท้อนกลับไปยังผู้พูด-ถอดความหรือสรุปประเด็น-หรือกล่าวถึงในการสนทนาในภายหลังเพื่อให้แน่ใจว่าผู้อื่นรู้สึกว่ามีคนรับฟังและเข้าใจ
- ให้คนอื่นคิดให้เสร็จก่อนถามคำถามให้กระจ่าง
- ถามคำถามเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เท่านั้น
- เคารพความคิดของผู้อื่น
- จดบันทึก

อุปสรรค #4: การขาดความรู้

เนื่องจากเพื่อนร่วมทีมไม่มีกรอบอ้างอิงร่วมกัน พวกเขาจึงอาจมีปัญหาในการทำความเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ดี

การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การขาดความรู้สามารถส่งผลดังต่อไปนี้:

สมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันไม่มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในสาขาอื่น เนื่องจากเพื่อนร่วมทีมไม่มีกรอบอ้างอิงร่วมกัน พวกเขาจึงอาจมีปัญหาในการทำความเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ดี

บริษัทมีข้อมูลมากเกินไปจนผู้คนไม่สามารถหาข้อมูลและเอกสารที่ต้องการได้ บ่อยครั้ง

การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้งานของบริษัททำให้ปัญหาข้อมูลล้นเกินจริง ทำให้หาข้อมูลได้ยากขึ้น

บริษัทมีขนาดใหญ่ กระจัดกระจาย หรือถูกปิดล้อมจนคนไม่สามารถหาคนที่สามารถให้ข้อมูลและคนที่มีความเชี่ยวชาญที่พวกเขาต้องการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนเหล่านั้นทำงานในหน่วยธุรกิจอื่น

ผู้คนประสบปัญหาในการถ่ายโอนความรู้ไปยังเพื่อนร่วมงานในหน่วยธุรกิจอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้โดยปริยายเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันนั้นอ่อนแอลงเท่าใด พวกเขาก็จะยิ่งถ่ายทอดความรู้โดยได้ยากขึ้นเท่านั้น

การแก้ไขปัญหา

- พยายามเรียนรู้และเข้าใจสาขาวิชาอื่น ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในทีมของคุณ ตัวอย่างเช่น ในทีมผลิตภัณฑ์ ความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และนักพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ
- ศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมด้านภาษาและการปฏิบัติของสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของทีมที่ทำงานร่วมกันของคุณ
- จับคู่กับคนในสาขาอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น นักออกแบบ UX อาจจับคู่การออกแบบกับนักพัฒนาส่วนหน้า โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของทั้งสองเพื่อสร้างการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดและการเรียนรู้ในกระบวนการ
- ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมทีมแบ่งปันความรู้และเอกสารร่วมกันในที่เก็บส่วนกลาง ให้รางวัลคนสำหรับการแบ่งปันความรู้
- อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนโพสต์ข้อมูลและเอกสารไปยังคลังความรู้ของทีม เพื่อป้องกันไม่ให้งานโพสต์ข้อมูลกลายเป็นภาระ
- มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดูแลสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับคลังความรู้ของทีมหนึ่งคน เมื่อคนไม่โพสต์ข้อมูลในตำแหน่งที่เหมาะสม บุคคลนี้ต้องย้ายข้อมูลและแจ้งบุคคลที่โพสต์
- ระบุช่องว่างในเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ของทีมอย่างไม่เป็นทางการระหว่างทีมอื่น ๆ กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
- ส่งเสริมให้ผู้คนแนะนำเพื่อนร่วมทีมให้รู้จักกับคนที่เป็นประโยชน์ในทีมอื่น ในกลุ่มสายงานอื่น ๆ และในหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ให้รางวัลในการทำแบบนี้
- ระบุบุคคลที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจที่หลากหลาย และขอความช่วยเหลือจากพวกเขาในการสร้างเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการของความสัมพันธ์ที่อ่อนแอ
- รวมหนังสือที่รวมชื่อที่อยู่ของผู้คนในแต่ละฝ่ายต่าง ๆ ของผู้ติดต่อภายในองค์กรที่กว้างขึ้นในคลังความรู้ของทีม เน้นที่ประโยชน์และความหลากหลายของผู้ติดต่อเหล่านี้
- สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้
- ใช้ความสัมพันธ์เหล่านี้เพื่อค้นหาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ หุ้นส่วนการทำงานร่วมกัน ลูกค้า ผู้ใช้ แนวคิด และเทคโนโลยี
- ระบุโอกาสในการทำงานแบบร่วมกันนอกหน่วยธุรกิจ

อุปสรรค #5: ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย

สาเหตุหลักของความผิดปกติของทีมคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว

เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทีมที่ทำงานแบบร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียวโดยที่ทั้งทีมอยู่ในแนวเดียวกัน ตามบทความของ Harvard Business Review ที่อิงงานวิจัยของ Behnam Tabrizi เรื่อง “75% ของทีมข้ามสายงานมีความบกพร่อง” สาเหตุหลักของความผิดปกติในทีมคือการขาดความชัดเจนและการวางแนวรอบเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความล้มเหลวในการปรับให้เข้ากับเป้าหมายระยะยาว ระยะเป้าหมายขององค์กรเชิงกลยุทธ์

การแก้ไขปัญหา

- เข้าใจและมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันและระยะยาว
- กำหนดเป้าหมายทีมที่น่าสนใจและเป็นหนึ่งเดียวที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และทำให้ผู้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง การรวมเป้าหมายทำให้ทีมรู้สึกว่าพวกเขามีชะตากรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความหลงใหล สร้างแรงบันดาลใจอันสูงส่งอย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งเน้นทีมไปที่การแข่งขันในตลาด
- กำหนดลำดับความสำคัญที่ชัดเจนสำหรับทีม
- แก้ไขลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกันในสาขาวิชาต่าง ๆ
- ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นค่านิยมองค์กรหลัก
- ใช้วิธีการที่ช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ การทำงานแบบร่วมกันทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และส่งเสริมและส่งเสริมการจัดทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาภาษาธรรมดาที่ใช้ในการทำงานแบบร่วมกัน
- รับรองความโปร่งใสและการเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้พวกเขาสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขากำลังดำเนินการแก้ไข
- ทำให้สมาชิกในทีมรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมและเป้าหมายส่วนบุคคล
- วัดความก้าวหน้าของแต่ละทีมในการไปสู่เป้าหมาย

อุปสรรค #6: ความสามารถในการแข่งขันภายใน

ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อนของความพยายาม

วัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันของบริษัทเป็นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน-อย่างน้อยก็ภายใน ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อนของความพยายาม แน่นอน ความสามารถในการแข่งขันคือแรงกระตุ้น ภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้ใช้ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และธุรกิจ การรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกจะช่วยเพิ่มพลังให้ทีมทำงานร่วมกัน การทำงานแบบร่วมกันหมายถึงการเลิกสนใจตนเองและมุ่งไปที่การชนะในฐานะทีมหรือองค์กรแทน

ผู้นำที่บกพร่องในบางครั้งจะแข่งขันกันเพื่อเงิน ทรัพยากรที่หายาก หรือการยอมรับ พวกเขาอาจให้รางวัลเฉพาะเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างแคบ แทนที่จะช่วยเหลือหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น สิ่งจูงใจดังกล่าวทำให้ผู้คนมุ่งความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ของตนเองและส่งเสริมพฤติกรรมการกักตุน ความสามารถในการแข่งขันที่เห็นแก่ตัวซึ่งมักส่งผลให้เกิดบรรยากาศขององค์กรไม่สนับสนุนการทำงานแบบร่วมกัน

การแก้ไขปัญหา

- ชี้นำความสามารถในการแข่งขันของผู้คนและของทีมไปสู่ตลาดภายนอก ไม่ใช่ให้กับเพื่อนหรือทีมอื่น กลุ่มงาน หรือหน่วยธุรกิจ
- ส่งเสริมให้ทีมแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งภายนอก
- สร้างสมดุลการแข่งขันภายนอกด้วยความร่วมมือภายใน
- ทำให้เป้าหมายร่วมกันของทีมที่ทำงานแบบร่วมกันคือความสำเร็จของทีมโดยรวมและโครงการที่พวกเขากำลังทำงานอยู่ ไม่ใช่ความสำเร็จของบุคคลหรือหน้าที่ใด ๆ
- กีดกันการแข่งขันระหว่างหน้าที่ที่หลากหลายในทีมสหสาขาวิชาชีพโดยการสร้างสนามแข่งขันที่เท่าเทียมกันสำหรับพวกเขา
- ตัดสินใจเป็นทีมเมื่อทำได้ ซึ่งหมายถึงการปรับแนวทางแก้ไขร่วมกัน ไม่ยึดติดกับการคิดแบบกลุ่มหรือการประนีประนอมที่ไม่มีใครมีความสุข
- ส่งเสริมให้ผู้คนช่วยเหลือทีมอื่น กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่าเอาเปรียบบุคคล ทีม กลุ่ม หรือหน่วยธุรกิจต่อกัน
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คน ทีมงาน และหน่วยธุรกิจใช้ประโยชน์จากงานของผู้อื่น มากกว่าที่จะตกเป็นเหยื่อของกลุ่มอาการ Not Invented Here Syndrome but Reinventing the Wheel (NIHS) คือการที่เราไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากภายนอกบริษัทหรือคนอื่น ๆ รวมไปถึงการประเมินค่าการทำงานและผลงานของเราว่าดีมากกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้สุดท้ายแล้ว ผลลัพธ์ของงานอาจออกมาแย่กว่าที่คิด หรืองานชิ้นนั้นอาจล้มเหลวไปเลย
- กีดกันการแข่งขันภายในโดยสร้างระบบการยกย่องและให้รางวัลที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน
- ให้รางวัลพนักงานสำหรับผลการทำงานแบบร่วมกันที่พวกเขาทำได้มากกว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลหรือผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบริษัท
- ให้รางวัลแก่ทีมที่ทำงานแบบร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ให้รางวัลพฤติกรรมที่แสดงคุณค่าการทำงานแบบร่วมกัน

อุปสรรค #7: การกักตุนข้อมูล

บางคนมองเห็นความได้เปรียบในการรู้ว่าสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนร่วมทีมไม่รับรู้ ดังนั้นพวกเขาจึงสะสมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งทีม

การทำงานแบบร่วมกันต้องการให้ผู้คนแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ สมาชิกของทีมสหสาขาวิชาชีพจะแบ่งปันความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของตนได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายหากพวกเขาไม่ได้รับข้อมูลที่ดีเท่า ๆ กัน การแบ่งปันข้อมูลส่งเสริมความร่วมมือและนวัตกรรม ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันจึงมีแนวโน้มที่จะเป็น

ประชาธิปไตยข้อมูล

น่าเสียดายที่บางคนมองเห็นความได้เปรียบในการรู้ว่าสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนร่วมทีมไม่รู้ ดังนั้นพวกเขาจึงรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งทีม อย่างที่โบราณว่าไว้ "ความรู้คือพลัง" ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองอย่างเห็นแก่ตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทั้งทีมหรือองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงเกลียดการที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและเพิกเฉยต่อการร้องขอความช่วยเหลือ พวกเขามักจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและข้อมูลของตนกับทีมหรือหน่วยธุรกิจอื่น ๆ พฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความลับและการแข่งขันภายใน

การแก้ไขปัญหา

- ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล-ตรงกันข้ามกับการกักตุนข้อมูล-และระบุและสื่อสารประเภทของข้อมูลที่ผู้คนควรแบ่งปัน
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานมีเวลาเพียงพอในการช่วยเหลือผู้อื่น ทีม และหน่วยธุรกิจและให้ข้อมูลที่ต้องการ
- สร้างห้องสมุดองค์กรที่มีแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์-รวมถึงหนังสือ วารสาร
- ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์ เช่น ที่เก็บข้อมูล หลักสูตร วิดีโอฝึกอบรมและสิ่งพิมพ์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเข้าถึงข้อมูลที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างเท่าเทียมกัน
- ปรับใช้ระบบการจัดการสินทรัพย์ดิจิทัลที่ช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถดึงภาพ วิดีโอ เสียง และเอกสารได้
- ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงที่เก็บข้อมูลที่สร้างขึ้นภายใน เช่น ข้อมูลการวิเคราะห์ บันทึกการโทรติดต่อฝ่ายสนับสนุน และผลการวิจัย
- จัดหาเทคโนโลยีแก้ไขปัญหาสำหรับการแบ่งปันข้อมูล สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการโครงการ และเครื่องมือสื่อสาร
- ลดขนาดระบบการจัดการความรู้และคลังข้อมูลอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด
- อนุญาตให้พนักงานค้นหาข้อมูลในที่เก็บทั้งหมด ให้ผลการค้นหาที่โปร่งใสซึ่งนำข้อมูลที่มีประโยชน์ที่สุดมาไว้ด้านบนสุด และยกเว้นเฉพาะข้อมูลที่เป็นความลับ
- อนุญาตให้พนักงานประเมินคุณภาพของข้อมูลภายในที่เก็บ เพื่อช่วยให้พวกเขาเอาชนะข้อมูลที่มากเกินไป
- ทำให้พนักงานสามารถขอเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ง่าย
- ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมทีมทำงานในโครงการร่วมกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในที่เก็บส่วนกลาง
- อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนแบ่งปันข้อมูลในที่เก็บดังกล่าวกับผู้อื่น ตามความจำเป็นสำหรับโครงการของพวกเขา
- รักษาความปลอดภัยเฉพาะข้อมูลที่ละเอียดอ่อนที่ต้องเก็บเป็นความลับ
- ให้สิทธิ์ที่ให้การเข้าถึงข้อมูลในวงกว้างที่สุด แบ่งปันข้อมูลกับทั้งทีม กลุ่มการทำงาน หรือหน่วยธุรกิจ
- ระบุรายชื่อการส่งอีเมลสำหรับทีม ดังนั้นเมื่อมีคนแชร์ข้อมูลหรือส่งคำเชิญเข้าร่วมการประชุม ทุกคนในทีมจะได้รับข้อมูลนั้น

- จัดทำโปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้โดยปริยายระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ

- ให้รางวัลแก่ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพี่เลี้ยง

- ให้รางวัลแก่ผู้คน ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจสำหรับการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันไม่ใช่แค่เพื่อการทำงานของตนเองหรือเพื่อผลงานของทีมเท่านั้น

- ทำให้ผู้คนรับผิดชอบหากพวกเขาระงับข้อมูลที่ผู้อื่นต้องการ

อุปสรรค #8: ไซโลองค์กร

เมื่อทีมทำงานแบบร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม

วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว Not Invented Here Syndrome เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจที่จะยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และล้มเหลวในการทำงานร่วมกันข้ามไซโล เมื่อทีมทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม กลุ่มดังกล่าวขาดความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งจำเป็นต่อการทำงานแบบร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมของบริษัทอาจส่งเสริมการพึ่งพาตนเองในส่วนของบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ จนถึงขนาดที่กีดกันพวกเขาจากการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น แม้ว่าพวกเขาต้องการความช่วยเหลือจริง ๆ คนที่ทำงานในหน่วยธุรกิจต่าง ๆ อาจไม่คุ้นเคยกับการทำงานแบบร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะทำเช่นนั้น นอกจากนี้

นอกจากนี้คนทำงานที่ทำงานเก่งเป็นดาวเด่น ที่ยุ่งอยู่กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองอาจไม่ได้รับแรงจูงใจที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหรือรู้สึกว่าจำเป็นต้องร่วมมือกัน วัฒนธรรมร็อคสตาร์เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน

ทีมหรือหน่วยงานที่มีสถานะสูงอาจไม่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงานแบบร่วมกับผู้อื่นที่พวกเขาเห็นว่าไม่คู่ควรกับความสนใจของพวกเขา ในขณะที่ทีมหรือหน้าที่ที่มีสถานะต่ำอาจไม่สะดวกที่จะติดต่อกับผู้ที่พวกเขาเห็นว่าอยู่ไกลเกินเอื้อม การศึกษาโดย Tabrizi ที่ฉันอ้างถึงก่อนหน้านี้ยังแสดงให้เห็นว่า: “สาเหตุที่ทีมข้ามสายงานส่วนใหญ่ล้มเหลวก็เพราะ [ไซโล] มีแนวโน้มที่จะขยายเวลาตัวเอง-ตัวอย่างเช่น วิศวกรทำงานได้ไม่ดีกับนักออกแบบ...”

การแก้ไขปัญหา

- การร่วมมือทำลายระบบการทำงานแบบแยกส่วนขององค์กร ช่วยให้ผู้คนสร้างสายสัมพันธ์กับผู้คนในทีมอื่น ๆ หรือในกลุ่มงานหรือหน่วยธุรกิจอื่น ๆ

- ทำงานร่วมกันระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ

- สื่อสารทั่วทั้งองค์กร

- ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายคนที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันและทีมงาน กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงการทำงานแบบแยกส่วน

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คนสามารถพูดคุยกับผู้อื่นได้โดยตรงในทุกระดับในองค์กร แทนที่จะต้องผ่านสายการบังคับบัญชา

- จัดสถานที่ในศูนย์กลางที่ซึ่งผู้คนที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ มาพบปะกันตามอัธยาศัย-ตัวอย่างเช่น ในห้องพักที่มีอาหารและเครื่องดื่มฟรี หรือพื้นที่ที่มีที่นั่งที่สะดวกสบาย

- จัดตั้งทีมสหสาขาวิชาชีพกับสมาชิกจากหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อทำงานร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ กระบวนการ และระบบทั่วไป

- ให้คนที่ทำงานในสาขาวิชาต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวิจัยผู้ใช้และการทดสอบการใช้งาน

- ให้รางวัลแก่ผู้คนในการรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะจากหลายหน่วยงานและหน่วยธุรกิจ ดังนั้นจึงได้รับมุมมองที่กว้างขึ้น

อุปสรรค #9: การแยกทางกายภาพ

ผู้คนอาจใช้เวลามากขึ้นในการโต้ตอบกับผู้อื่นที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ในขณะที่ละเลยที่จะใช้เวลาให้เพียงพอกับคนที่พวกเขาควรทำงานอย่างใกล้ชิดด้วย-เพียงเพราะพวกเขาอยู่คนละประเทศ

เมื่อสมาชิกในทีมทำงานแบบร่วมกันอย่างใกล้ชิด พวกเขาจะสื่อสารกันมากขึ้น แต่ผู้คนในทีมที่ทำงานแบบร่วมกันอาจกระจัดกระจายไปตามสถานที่ห่างไกล หรือทำงานในอาคารต่าง ๆ หรือบนชั้นต่าง ๆ ของอาคารเดียวกัน การศึกษาที่มีชื่อเสียงซึ่งดำเนินการโดย Thomas Allen จาก MIT แสดงให้เห็นว่าจำนวนการสื่อสารระหว่างวิศวกรขึ้นอยู่กับจำนวนเมตรระหว่างห้องเล็ก ๆ ของพวกเขา เมื่อห้องเล็ก ๆ ของพวกเขาอยู่ห่างกันเพียง 25 เมตร การสื่อสารก็ลดน้อยลงจนแทบไม่เหลืออะไรเลย ดังนั้น ผู้คนอาจใช้เวลามากขึ้นในการโต้ตอบกับผู้อื่นที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ในขณะที่ละเลยที่จะใช้เวลาให้เพียงพอกับคนที่พวกเขาควรทำงานอย่างใกล้ชิดด้วย-เพียงเพราะพวกเขาอยู่คนละประเทศ นี่เป็นปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลก

เมื่อผู้คนทำงานในสถานที่ที่กระจัดกระจายไปตามโซนเวลาต่าง ๆ ตารางงานที่ยุ่งของพวกเขาอาจทำให้พวกเขาใช้เวลาที่มีคุณภาพเพียงพอกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและไว้วางใจได้ยาก การแยกตัวของสมาชิกในทีมยังทำให้พวกเขาค้นหาบุคคลและข้อมูลที่ต้องการได้ยากขึ้น

การแก้ไขปัญหา

- จัดสรรให้สมาชิกของทีมที่ทำงานแบบร่วมกันได้อยู่ที่เดียวกันทุกครั้งเท่าที่ทำได้เพื่อให้โอกาสในการสื่อสารแบบเป็นกันเอง

- ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันข้ามสายงานโดยจัดกลุ่มสมาชิกในทีมจากสาขาวิชาต่าง ๆ

- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมที่กระจัดกระจายพบปะกันแบบเห็นหน้ากันอย่างน้อยทุกไตรมาส เป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับทีมที่จะต้องพบปะกันแบบเห็นหน้าในช่วงเริ่มต้นของโครงการเพื่อให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันระหว่างกัน

- อุทิศพื้นที่ทำงานร่วมกันเพื่อใช้ทีมทำงานร่วมกันโดยเฉพาะ พื้นที่ทำงานดังกล่าวทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในทีมจากสถานที่ที่กระจัดกระจายสามารถรวมตัวกันได้ทุกเมื่อ และให้สถานที่ถาวรสำหรับแสดงสิ่งประดิษฐ์ในการทำงานของทีม ซึ่งช่วยประหยัดเวลา สิ่งสำคัญคือต้องจัดให้มี พื้นที่ทำงานส่วนตัวที่เงียบ ปราศจากสิ่งรบกวน สำหรับช่วงเวลาที่บุคคลต้องทำงานด้วยตนเองและเข้าสู่ขั้นตอนการทำงาน

- จัดเตรียมระบบการทำงานแบบร่วมกันของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สำหรับพื้นที่ทำงานของทีมเสมือนเพื่อให้แน่ใจว่ามีการผสานรวมสมาชิกในทีมระยะไกลอย่างเหมาะสมที่สุด

- รวมเครื่องมือการทำงานร่วมกันเข้ากับกระบวนการทำงานของคุณ

- จ้างไวท์บอร์ดดิจิตอลหรือโฟกัสกล้องวิดีโอบนไวท์บอร์ดเพื่อให้สมาชิกในทีมจากระยะไกลสามารถมองเห็นได้

- ยกระดับสนามการทำงานโดยให้ทุกคนใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันแบบเดียวกันแม้กระทั่งผู้ที่อยู่ร่วมกัน

- โพสต์ข้อมูลโครงการ กำหนดการ และสถานะออนไลน์ แทนที่จะสื่อสารข้อมูลนี้ในการประชุม เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนจะได้รับข้อมูลเดียวกัน

- ส่งการแจ้งเตือนทางอีเมลเกี่ยวกับการอัปเดตเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเห็นพวกเขา

- โพสต์หน้าโปรไฟล์สำหรับสมาชิกในทีมทั้งหมดไปยังฐานความรู้ของทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมที่อยู่ห่างไกลรู้จักกันดียิ่งขึ้น

- ใช้เครื่องมือแชทเพื่อระบุสถานะเสมือนและสนับสนุนการสื่อสารทั้งแบบซิงโครนัสและแบบอะซิงโครนัส (1. การสื่อสารแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Transmission) เป็นการสื่อสารแบบไม่ประสานจังหวะ เช่น การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งทางผู้ส่งสามารถส่งได้เลยโดยไม่จำเป็นต้องเข้าจังหวะการสื่อสารระหว่างฝ่ายผู้ส่งกับฝ่ายผู้รับ ผู้รับจะทราบว่ามีอีเมล์ส่งมาถึงตน ก็ต่อเมื่อได้มีการตรวจสอบเมล์บ็อกซ์เท่านั้น 2. การสื่อสารแบบซิงโครนัส (Synchronous Transmission) เป็นการสื่อสารแบบประสานจังหวะ การรับและส่งจะต้องมีจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารแบบอะซิงโครนัสที่สามารถส่งข้อมูลได้ทันทีโดยไม่ต้องรอการเข้าจังหวะ การสื่อสารแบบซิงโครนัสจึงมีความรวดเร็วกว่าแบบอะซิงโครนัส ตัวอย่างการสื่อสารวิธีนี้ เช่น การสื่อสารภายในระบบคอมพิวเตอร์ และการสนทนาออนไลน์)

- กำหนดชั่วโมงหลักเมื่อทุกคนสามารถทำงานแบบร่วมกันได้หากโซนเวลาทำได้

- ดำเนินการเซสชันแนวคิดเสมือนจริงทางออนไลน์ เซสชันเสมือนแบบอะซิงโครนัสจะสร้างแนวคิดคุณภาพสูงขึ้น ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์จำนวนมากขึ้นต่อผู้เข้าร่วม และเพิ่มความหลากหลายของแนวคิด การใช้วิธีการปรับขนาดได้นี้จะมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนเท่าใดก็ได้ เซสชันแนวคิดเสมือนจริงยังช่วยขจัดปัญหาบางอย่างที่พบได้บ่อยในการระดมความคิดแบบเห็นหน้ากัน ซึ่งรวมถึงผู้เข้าร่วมที่มีอำนาจเหนือกว่าพูดมากเกินไปและป้องกันไม่ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม และ-เนื่องจากการไม่เปิดเผยตัวตนของกระบวนการ-ผู้เข้าร่วมประสบกับความเข้าใจผิดในการประเมินหรือขาด ของความเที่ยงธรรมในการประเมินความคิด

- ส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคู่ ไม่ว่าจะเผชิญหน้าหรือจากระยะไกล นี่เป็นวิธีการทำงานร่วมกันทางไกลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดวิธีหนึ่ง

บทสรุป

ในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกันที่มีอยู่ในองค์กรของคุณ ก่อนอื่นคุณต้องระบุอุปสรรคเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณ จากนั้นจึงคิดค้นวิธีแก้ปัญหาเพื่อขจัดอุปสรรคเหล่านั้น

แนวปฏิบัติในการต่อต้านองค์กรจะสร้างอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดตำแหน่ง การทำงานแบบร่วมกัน และการแบ่งปันข้อมูล แต่กลับส่งเสริมการกักตุนข้อมูล ความสามารถในการแข่งขันภายใน และพฤติกรรมที่ผิดปกติอื่น ๆ ของบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ

ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน คุณต้องส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่าง

ไม่หยุดหย่อนเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ทำให้ผู้คนรับผิดชอบต่อพฤติกรรมที่ผิดปกติซึ่งขัดขวางการทำงานแบบร่วมกัน และให้รางวัลแก่พฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกัน

Thuen (2016) กล่าวถึง 5 เคล็ดลับในการเอาชนะความท้าทายในการทำงานแบบร่วมกันว่าช่วงนี้ใครไม่อยากร่วมมือกันบ้าง? แม้ว่าการทำงานแบบร่วมกัน จะมีแนวโน้มสูง แต่การทำงานแบบร่วมกัน ก็เป็นเรื่องใหญ่จริง ๆ และบริษัทต่าง ๆ ทั้งรายใหญ่และรายย่อยต่างก็พยายามที่จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการใช้งาน เมื่อนำไปใช้อย่างมีกลยุทธ์ ท้องฟ้าคือขีดจำกัด (HBR - การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการทำงานแบบร่วมกัน) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่หลายบริษัทกำลังเผชิญอยู่คือวิธีการปรับใช้การทำงานแบบร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คำตอบจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กรและอุตสาหกรรม แต่การบรรยายต่อไปนี้จะอธิบายทั้งความท้าทายในการใช้ความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร และแนวทางในการเอาชนะอุปสรรคทั่วไป

ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด - การเอาชนะความแตกต่างทางวัฒนธรรม

สถาบันหลายแห่งเผชิญกับความท้าทายในการนำวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันไปใช้ องค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่งมักสร้างขึ้นจากลำดับชั้นที่เข้มงวดของบทบาทและตำแหน่งที่ชัดเจน โครงสร้างนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้มีอำนาจมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคง ระเบียบ และการปฏิบัติตาม ในขณะที่พนักงานปฏิบัติตามความรับผิดชอบที่ชัดเจนและ "อยู่ในช่องทางของตน" (องค์กรปฏิรูปองค์กร) โครงสร้างที่เข้มงวดนี้สามารถนำไปสู่แรงกดดันด้านนวัตกรรม การแข่งขันที่สูงขึ้น และแรงจูงใจที่ลดลงในการทำงานแบบร่วมกันอย่างเปิดเผย

แต่ด้วยโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจของพนักงาน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ปัญหาภายในพนักงาน ความยืดหยุ่นขององค์กร และนวัตกรรม ความท้าทายเหล่านี้คุ้มค่าที่จะรับ และจำเป็นต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในวัฒนธรรมแบบไดนามิก (พลังของความเปลี่ยนแปลง) ความคาดหวังและระดับความสำเร็จที่สูงขึ้นเป็นไปได้และคุ้มค่า (HBR - Positive Work Cultures) ด้วยความพยายามที่จริงใจและเห็นอกเห็นใจมากที่สุด นี่คือเคล็ดลับ 5 ข้อที่องค์กรสามารถใช้เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบร่วมกันที่ยั่งยืน

เคล็ดลับ #1: ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์ของคุณ: วัฒนธรรมการทำงานสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท - วัฒนธรรมทางความคิดและวัฒนธรรมทางอารมณ์ วัฒนธรรมทางปัญญาหมายถึง "ค่านิยมทางปัญญาที่มีร่วมกัน บรรทัดฐานและสิ่งประดิษฐ์ และสมมติฐานที่ทำหน้าที่เป็นแนวทาง" ในขณะที่วัฒนธรรมทางอารมณ์หมายถึง "ค่านิยมทางอารมณ์ที่ใช้ร่วมกัน บรรทัดฐาน สิ่งประดิษฐ์ และสมมติฐานที่ควบคุมอารมณ์ที่ผู้คนมีและแสดงออกในที่ทำงานและอารมณ์ใดที่พวกเขาดีกว่าอยู่เหนือกว่า” (HBR - การจัดการวัฒนธรรมทางอารมณ์ของคุณ) วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สำหรับบริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจและวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง การทำงานแบบร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น อย่างไรก็ตาม สถาบันหลายแห่งต้องทนทุกข์ทรมานจากวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่แข็งแกร่งขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา สำหรับวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่เหล่านี้ การปรับเปลี่ยนการทำงานแบบทำงานร่วมกันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

เคล็ดลับ #2: สร้างความไว้วางใจ: ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบร่วมกัน หากปราศจากความไว้วางใจ พันธมิตรจะลดน้อยลงไปสู่การแข่งขันที่น่าสงสัยและการแสร้งทำเป็น

มิตรทั้งที่จริงเป็นศัตรู (Originals, Adam Grant) ความท้าทายด้วยความไว้วางใจคือต้องให้เวลาอย่างแท้จริง การดำเนินการนี้อาจยุ่งยาก ใช้เวลานาน และลำบาก แต่เป็นพื้นฐานอย่างแท้จริงในการสร้างวัฒนธรรมทางอารมณ์และการเปลี่ยนแปลงในการทำงานแบบร่วมกัน

1. ร้องขอข้อมูล: การถามและมีส่วนร่วมกับคู่ความคิดเห็น การประเมิน และข้อเสนอแนะสามารถให้ทั้งข้อเสนอแนะและการมีส่วนร่วม มันแสดงให้เห็นว่าคุณใส่ใจและเห็นคุณค่าความคิดเห็นของพวกเขา ไม่ว่าคุณจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม (วิธีชนะมิตรและจูงใจผู้คน - Dale Carnegie) การขอข้อมูลช่วยให้ผู้อื่นรู้สึกได้ยินและเข้าใจ เป็นไปไม่ได้เสมอไปที่จะตอบสนองคำขอหรือปฏิบัติตามคำแนะนำของพวกเขา แต่ท่าทางนี้สามารถช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายที่ไม่เชื่อ

2. รักษาคำมั่นสัญญาและชื่อเสียงของคุณ: Henry Ford เคยกล่าวไว้ว่า "คุณไม่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสิ่งที่คุณกำลังจะทำ" พูดในสิ่งที่คุณหมายถึงและหมายถึงสิ่งที่คุณพูด หากสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนไป ให้ใช้เวลาในการอธิบายและจัดการกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นสิ่งสำคัญที่เมื่อคุณระบุทิศทาง ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของคุณแล้ว ให้ยึดตามนั้น หากและเมื่อสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง เรียกร้องข้อมูลและความช่วยเหลือในการเอาชนะอุปสรรค และแจ้งให้พวกเขาทราบล่วงหน้าและบ่อยครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้โดยเร็ว

3. ฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน: “ในระดับพื้นฐานที่สุด ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมในการทำงานแบบร่วมกันสะท้อนถึงปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร” (HBR - Collaborative Teams) 'การนำโดยตัวอย่าง' และ 'การฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน' เป็นวิธีที่โดดเด่นในการแสดงพฤติกรรมที่คุณต้องการเห็นจากผู้อื่น สิ่งนี้ไม่เพียงสร้างความไว้วางใจเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้จากคุณได้อีกด้วย เมื่อแนวทางการทำงานแบบร่วมกันของคุณเป็นไปด้วยดีและผลักดันไปสู่ระดับใหม่ของความสำเร็จ พวกเขาจะคำนึงถึงทั้งความสำเร็จและแนวทางและอย่างน้อยก็พิจารณาปรับใช้

เคล็ดลับ #3: เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา: ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" (Meriam-Webster) การตอบสนองเช่น 'เราทำแบบนั้นมาโดยตลอด' และ 'มันต้องเป็นอย่างนี้' จะไม่เปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลในการเปิดรับแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ที่ขัดต่อมัน ปฏิกิริยาที่ห้ามปรามของความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่าง ๆ ที่หลากหลาย

1. ดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แผนและสถานะสิ้นสุด ความเป็นไปได้และความเป็นจริงใหม่ ๆ สามารถรับรู้ได้ การใช้คำถาม การระดมความคิด ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วย และแนวคิดใหม่ ๆ ผู้คนสามารถช่วยทำลายอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกัน และขยายความเชื่อเพื่อให้เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ การที่จะเพียงแค่บอกให้ใครบางคนคิดต่างออกไปก็จะยิ่งเพิ่มอุปสรรคเท่านั้น (วิธีชนะมิตรและจูงใจผู้คน - เดล คาร์เนกี)

2. ส่งเสริมความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยและการสื่อสารอย่างเปิดเผย: ความคิดเห็นที่คุ้นเคยทำให้สบายใจ - ฟังง่าย และทำให้เรามีความสุขเพราะเป็นการตอกย้ำจุดยืนของเรา แต่ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยมีโอกาสที่จะระบุ/แก้ไขความเหลื่อมล้ำ เข้าใจความเชื่อที่แตกต่างกัน และได้ยินแนวคิด แนวทางแก้ไข และความท้าทายที่เราอาจไม่เคยเข้าใจมาก่อน (Originals, Adam Grant) ความ

คิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยช่วยตรวจสอบความพยายามคิดแบบกลุ่ม และถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในระยะยาว

3. ส่งเสริมปัญหาปลายเปิด: ส่งเสริมให้พนักงานพูดปัญหา - ไม่ว่าพวกเขาจะมาพร้อมกับวิธีแก้ปัญหาหรือไม่ก็ตาม “เมื่อสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น ปกติในองค์กร การแก้ปัญหาทั้งหมดก่อนดำเนินการแก้ไขจะฉลาดกว่า” (HBR - Originality and Non-Conformism) ซึ่งสามารถช่วยได้หลายวิธี 1) สนับสนุนความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยให้รับฟังโดยไม่ต้องกลัวว่าจะมีการไล่เบี้ยในเชิงลบ 2) สามารถช่วยอธิบายปัญหาที่ว่าทำไมระบบที่มีอยู่อาจไม่ดีที่สุด และ 3) ช่วยให้มีโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทีมเมื่อคุณค้นหา/ดำเนินการแก้ไข นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการฝึกทักษะการทำงานแบบร่วมกันที่คุณต้องการเพิ่ม

เคล็ดลับ #4: วาดภาพจุดหมายปลายทาง - สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน: การสร้างความไว้วางใจและการเอาชนะอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวมันเอง แต่เมื่อทำสำเร็จแล้ว จะเป็นการปูทางสำหรับการสนทนาและการเคลื่อนไหวที่คิดล่วงหน้า การสนทนาเหล่านี้ควรสะท้อนถึงความสำเร็จก่อนหน้านี้ (และบทเรียนที่ได้รับ) และผลักดันไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และจุดหมายปลายทางร่วมกัน ยิ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางที่มีร่วมกันมีรายละเอียดมากเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจถึงสิ่งที่รออยู่ข้างหน้าได้ดีขึ้น... และผลที่ตามมาก็คือสิ่งที่คาดหวังในการไปถึงจุดหมาย (PMBOK Guide, PMI)

1. ระดมสมอง: หากต้องการทราบวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันของคุณ ให้จัดช่วงระดมความคิดและสนับสนุนให้ทุกคนแชร์คำแนะนำที่คิดไว้ล่วงหน้า (HBR - ความริเริ่มและการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด) ส่งเสริมความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการสนทนา และทำให้แน่ใจว่าทุกอย่าง (ดี, ไม่ดี,และน่าเกลียด) ได้ยินและบันทึก เมื่อบรรลุฉันทามติ (อาจต้องใช้การประชุมสองสามครั้ง) จัดทำเอกสารฉันทามติและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจ้างคนให้ทำงานตามมาตรฐานที่ทุกคนได้คิดขึ้น เห็นพ้องต้องกัน และรับรู้

2. วางแผนและดำเนินการ: การทำงานแบบร่วมกันเพื่อร่างและให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายที่คุณอยากเห็นร่วมกัน ความรับผิดชอบร่วมกันเป็นกุญแจสำคัญในการปรับใช้นี้เนื่องจากเป็นความพยายามในการทำงานแบบร่วมกัน ความไว้วางใจจะได้รับจากความรับผิดชอบเมื่อเวลาผ่านไป และความสามารถในการพูดและทำ (ในรูปแบบของแผนและการดำเนินการ) สามารถให้เหตุผลเพิ่มเติมแก่ผู้คนสำหรับความไว้วางใจและความก้าวหน้า ดำเนินการนี้อย่างจริงจัง แต่หากระดับบนสุดขององค์กรไม่ดำเนินการตามวิสัยทัศน์นี้อย่างจริงจัง ก็จะไม่มีใครทำ (HBR - ทีมร่วมมือ)

3. สร้างระบบและรับผิดชอบ: เมื่อระบบได้รับการร่างแล้ว ให้ดำเนินการตามระบบอย่างจริงจัง และวัดความคืบหน้า การบันทึกความคืบหน้าและการสังเกตความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ใหม่สามารถช่วยฟื้นฟูแรงจูงใจและพลังงานในการมองการเปลี่ยนแปลงผ่าน เมื่อมีระบบที่พร้อมแล้ว คุณจะตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นได้ จากนั้นเมื่อใกล้ถึงกำหนดส่ง ให้ร่วมมือกันอย่างแข็งขันเพื่อบรรลุผลสำเร็จ หากไม่บรรลุเป้าหมาย ให้ระดมความคิดและนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้ ทบทวนแผนและรวมการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลในครั้งต่อไป การบังคับใช้ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายเหล่านี้ช่วยรับรองความก้าวหน้าของการพัฒนาและให้โอกาสในการรวมตัวกัน

กับผลงานที่ได้รับการพัฒนา (PMBOK Guide, PMI)

เคล็ดลับ #5: ปรับวัฒนธรรมองค์กร - เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีการทำงานแบบร่วมกัน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมที่นโยบายของคุณปลูกฝัง ซึ่งรวมถึงขั้นตอน ลำดับชั้นขององค์กร และเอกสารกำกับ/แนวทางการปลูกฝัง คุณจะลดความเสี่ยงของการพูดนอกเรื่องการทำงานร่วมกันได้อย่างไร ปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมของคุณเพื่อรับประกันความสำเร็จในการทำงานแบบร่วมกันในระยะยาว

1. คุณยืนหยัดเพื่ออะไร: นโยบายของคุณบังคับใช้อย่างไร? พฤติกรรม ความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ใดที่พวกเขาสร้างแรงจูงใจ นโยบายเหล่านี้ถูกนำไปใช้ บังคับใช้ และสร้างแรงจูงใจอย่างไร? ได้ระดับไหน? ใครเป็นผู้ร่าง/บังคับใช้นโยบายเหล่านี้ พวกเขาพูดอะไรเกี่ยวกับผู้บริหาร วัฒนธรรม และธรรมาภิบาลของคุณ? คำถามเชิงลึกเหล่านี้เชิญชวนให้ทบทวนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเพียงใด และการโทรให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับหลักการที่วัฒนธรรมองค์กรของคุณยึดมั่น เราจะเปลี่ยนคำตอบเหล่านี้จาก "พวกเขา" เป็น "เรา" ได้อย่างไร

2. ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันของคุณ: บางทีส่วนที่ช้าที่สุดและท้าทายที่สุดของกระบวนการคือการปรับวัฒนธรรมเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในแต่ละวัน และงานโดยงาน การเสริมแรงเชิงบวกและการฝึกฝนเทคนิคการแก้ปัญหาร่วมกันโดยเฉพาะ สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในระยะยาวได้ (Talent Code, Daniel Coyle) ในช่วงเริ่มต้น อาจจำเป็นต้องมีการเสริมแรงในเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอมากขึ้นเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน เมื่อรับรู้ “ความสามารถพิเศษ” สำหรับการทำงานร่วมกันแล้ว เกณฑ์การรู้จำความสำเร็จก็จะเพิ่มขึ้นได้

3. นำบทเรียนที่ได้รับจากการทำงานแบบร่วมกันไปใช้: ไม่มีการใช้งานใดจะราบรื่นอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากมีความล้มเหลวอยู่เสมอ ความล้มเหลวเหล่านี้ให้โอกาสการเรียนรู้อย่างมากในการดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำความเข้าใจปัญหาและระดมความคิดร่วมกันเกี่ยวกับคำแนะนำในการปรับปรุง (PMBOK Guide, PMI) การให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมระหว่างกันและไกล่เกลี่ยความแตกต่างยังสามารถช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงความไม่ต่อเนื่อง และทำให้มั่นใจว่าข้อผิดพลาดเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นอีก

หากคุณรู้สึกหนักใจในการอ่านรายการคำแนะนำนี้ มั่นใจได้ว่าคุณไม่ได้อยู่คนเดียว สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญ - แต่ทั้งหมดนี้เป็นไปได้ในการปรับตัว... และคุ้มค่า จำนวนศักยภาพที่ยังไม่ได้ใช้สำหรับผลิตภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่สูงขึ้นไม่สามารถอธิบายได้ เราสามารถแบ่งปันข้อมูลเชิงลึก บังคับ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับความก้าวหน้าแบบทวีคูณที่ไม่เพียงแต่นำองค์กรไปสู่มุมมองใหม่ แต่ยังสร้างรากฐานที่มนุษย์สร้างขึ้นสำหรับการทำงานแบบร่วมกันที่จะนำพาเราไปสู่คนรุ่นต่อไป เช่นเดียวกับที่เราสามารถทำสิ่งพิเศษได้สำเร็จเมื่อเราทำงานแบบร่วมกัน การทำงานแบบร่วมกันสามารถช่วยเราเอาชนะอุปสรรคที่จำกัดเราให้อยู่ในสถานะที่เป็นอยู่

สรุป จากทัศนะของ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), และ Thuen (2016) สรุปได้ถึงอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มีดังนี้

1) อุปสรรคทางวัฒนธรรมของมนุษย์ (Cultural and Human Obstacles) ความร่วมมือจะไม่เติบโตหากสภาพแวดล้อมมีการแข่งขันที่ผู้นำเน้นย้ำถึงลำดับชั้นและระเบียบ พนักงานเกิดความ

กลัวไม่มีแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูล แรงงานที่กระจัดกระจาย (A Dispersed Workforce) องค์กรมีสถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีม

2. อุปสรรคทางเทคนิค (Tech Obstacles) หากไม่มีชุดเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพร่วมกันหรือความรู้ที่จำเป็นในการใช้งาน เจตนาที่ดีของคนทำงานร่วมกันก็จะล้มเหลว

3. ขาดความเคารพและไว้วางใจ (A Lack of Respect and Trust) ความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต้องการความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ อุปสรรคของการขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมาย

4. ความคิดที่แตกต่าง (Different Mindsets) เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ ผู้ที่มีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหา

5. ทักษะการฟังแย่ (Poor Listening Skills) กุญแจสู่การสื่อสารที่ดีคือความสามารถในการฟังที่ดีการรับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำ การสื่อสารที่ดีคือองค์ประกอบสำคัญของการทำงานร่วมกัน ผู้ฟังที่ไม่ดีดูเหมือนฟุ้งซ่านหรือไม่ตั้งใจ ไม่มอง มักจะขัดจังหวะ แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่ทำให้การสนทนาไม่เป็นไปตามแผน แสดงอคติ ไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่พูด ไม่ให้ข้อเสนอแนะที่ให้กำลังใจ ไม่เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

6. การขาดความรู้ (Knowledge Deficits) การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นสมาชิกไม่มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงานในสาขาอื่น บริษัทมีข้อมูลมากเกินไปทำให้พนักงานไม่สามารถหาข้อมูลได้ บริษัทมีขนาดใหญ่กระจัดกระจายทำให้หาคนที่จะให้ข้อมูลยาก ผู้คนประสบปัญหาในการถ่ายทอดความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีที่ซับซ้อน

7. ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย (A Lack of Alignment Around Goals) สาเหตุหลักของความผิดปกติของทีมคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาวเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทีมที่ทำงานแบบร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว โดยที่ทั้งทีมอยู่ในแนวเดียวกัน

8. ความสามารถในการแข่งขันภายใน (Internal Competitiveness) ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อน ความสามารถในการแข่งขันคือแรงกระตุ้น ภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้ใช้ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และธุรกิจ การรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกจะช่วยเพิ่มพลังให้ทีมทำงานแบบร่วมกัน

9. การกักตุนข้อมูล (Information Hoarding) ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองอย่างเห็นแก่ตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทั้งทีมหรือองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงเกลียดที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและเพิกเฉยต่อการร้องขอความช่วยเหลือ พวกเขามักจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและข้อมูลของตนกับทีมหรือหน่วยธุรกิจอื่น ๆ

10. ไซโลองค์กร (Organizational Silos) เมื่อทีมทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลา

ที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว Not Invented Here Syndrome เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจที่จะยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และล้มเหลวในการทำงานแบบร่วมกัน

11. การแยกทางกายภาพ (Physical Separation) เมื่อผู้คนทำงานในสถานที่ที่กระจัดกระจายไปตามโซนเวลาต่าง ๆ ตารางงานที่ยุ่งของพวกเขาอาจทำให้พวกเขาใช้เวลาที่มีคุณภาพเพียงพอกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและไว้วางใจได้ยาก การแยกตัวของสมาชิกในทีมยังทำให้พวกเขาค้นหาบุคคลและข้อมูลที่ต้องการได้ยากขึ้น

12. วัฒนธรรมทางอารมณ์(Check Your Emotional Culture) วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สถาบันหลายแห่งต้องทนทุกข์ทรมานจากวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่แข็งแกร่งขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา สำหรับวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่เหล่านี้ การปรับเปลี่ยนการทำงานร่วมกันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

วิธีการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีดังนี้

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน (Create an Environment That Fosters Collaboration) ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้าทีมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตามความไว้วางใจ

2. รับความมุ่งมั่นของผู้นำที่ชัดเจนในการทำงานแบบร่วมกันผู้นำกำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบร่วมกันมีคุณค่าอย่างไรและดำเนินการอย่างไร “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” หรือเอกสารที่คล้ายกัน ให้การสนับสนุนสำหรับการทำงานแบบร่วมกันของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นการส่งข้อความว่าการทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กร

3. สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนาบางครั้งการสนทนาในที่ทำงานที่ดีที่สุดมักเกิดขึ้นแบบส่วนตัว เพื่อให้การสนทนาเหล่านี้เปิดกว้างและทำให้มีประสิทธิผล ทุกโครงการให้มี "กลุ่มผู้พูดที่ท้าทาย" ที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ฝึกให้ผู้คนใช้ภาษาที่ชัดเจนในความคิดเห็น แทนที่จะบีบอัดอย่างในทวิตเตอร์ Twitter-Ese และแฮชแท็กให้สับสน

4. ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน เครื่องมือการทำงานร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

5. ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สำหรับบริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจและวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่เข้มแข็งการทำงานร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น

6. สร้างความไว้วางใจ: ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบร่วมกัน หากปราศจากความไว้วางใจ พันธมิตรจะลดน้อยลงไปสู่การแข่งขันที่น่าสงสัยและการแสร้งทำเป็นมิตรทั้งที่จริงเป็นศัตรู (Originals, Adam Grant)

7. เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" (Meriam-Webster) ปฏิกิริยาที่ห้ามปรามของความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่าง ๆ

ที่หลากหลาย

8. วาดภาพจุดหมายปลายทาง สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจและการเอาชนะอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวมันเอง แต่เมื่อทำสำเร็จแล้ว จะเป็นการปูทางสำหรับการสนทนาและการเคลื่อนไหวที่คิดล่วงหน้า ยิ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางที่มีร่วมกันมีรายละเอียดมากเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจถึงสิ่งที่รออยู่ข้างหน้าได้ดีขึ้น

9. ปรับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีการทำงานแบบร่วมกัน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมและนโยบายของผู้นำที่ปลูกฝัง ซึ่งรวมถึงขั้นตอน ลำดับชั้นขององค์กร และเอกสารกำกับ/แนวทางการปลูกฝัง

2.3.5 ทัศนะเกี่ยวกับแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

Dunne (n.d) เป็นนักการตลาดของ Tameday กล่าวถึง ความเป็นผู้นำการทำงานแบบร่วมกันคือความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่าเท่าเทียมกันและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะถูกขอให้นำวิธีการที่เปิดกว้างมากขึ้นและสมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นและนำไปสู่ความสำเร็จ การตัดสินใจทำผ่านกระบวนการให้คำปรึกษาซึ่งทำให้ทุกคนในทีมสามารถพูดได้ ในทางทฤษฎีแล้วสิ่งนี้ควรนำไปสู่แรงเสียดทานน้อยลงในโครงการ ธุรกิจที่คิดก้าวไปข้างหน้าเริ่มย้ายออกจากลำดับชั้นแบบดั้งเดิมและไปสู่วิธีการทำงานแบบร่วมกันนวัตกรรมและเป็นทีมมากขึ้น

ผู้นำการทำงานแบบร่วมกันมีลักษณะอย่างไร

ผู้นำในปัจจุบันต้องการทักษะและความคิดที่สดใหม่เพื่อประสบความสำเร็จ

ผู้นำการทำงานแบบร่วมกันควร:

- ลงทุนเวลาเพื่อสร้างความสัมพันธ์
- เอาใจใส่และมีความเต็มใจที่จะฟังความคิดจากทุกคน
- สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมของพวกเขาทำงานในรูปแบบใหม่และโต้ตอบซึ่งกันและกันมากขึ้น
- สามารถสร้างและโอบรับวัฒนธรรมของบริษัทของความไว้วางใจและความเข้าใจซึ่งกันและกันของ
- มีความฉลาดทางอารมณ์และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับอารมณ์และแรงจูงใจของพนักงาน
- เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการ
- สามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ดีและมีทักษะการไกล่เกลี่ยที่ยอดเยี่ยม
- ใช้วิธีการของทีมในการแก้ปัญหา
- สามารถดูดซึมข้อเท็จจริงได้อย่างรวดเร็ว ถามคำถามที่ลึกซึ้งหลักแหลมและดำเนินการที่จำเป็น
- จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น (เวลาเงินวัสดุ) ที่ผู้คนจำเป็นต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

1 เคล็ดลับในการสร้างการทำงานแบบร่วมกันในทีมของคุณ

1) ไม่ทำงานแบบ Silo คือ คนในทีมต่างโฟกัสเฉพาะงานของตัวเอง ไม่สนใจการทำงานของคนอื่น ๆ หรือพูดง่าย ๆ คือ การทำงานแบบ Silo จะตรงข้ามกับคำว่า “Teamwork” สามารถฆ่าธุรกิจของคุณได้ (Realise That Silos Can Kill Your Business)

2) สร้างกลยุทธ์การทำงานแบบร่วมกันของคุณเกี่ยวกับองค์ประกอบของมนุษย์ (Build Your Collaboration Strategy Around The Human Element)

3) ใช้การทำงานแบบร่วมกันเป็นองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)

4) ทำให้มองเห็นเป็นทีมกีฬา (Make Visioning A Team Sport)

5) ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem-Solving)

6) ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships)

7) มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust)

8) ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Your Body Language)

Tolson (2019) เป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรม ให้ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงาน 6 ประการ

1. ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency) พนักงานจะทำงานแบบร่วมกับผู้คนทั่วทั้งองค์กรได้อย่างไรหากเป้าหมายและความท้าทายของ บริษัทถูกซ่อนไว้

ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวอย่างข้อมูลที่เป็นความลับทุกตัวอย่าง แต่การรักษาพนักงานไว้ในวงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในความภักดีและการผลิต

เปิดใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายที่องค์กรของคุณกำลังเผชิญอยู่และนำเสนอสิ่งจูงใจสำหรับพนักงานในการนำเสนอแนวทางแก้ไข

ดังนั้นพนักงานทุกคนสามารถรักษาไว้ได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถทำงานแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเดียวกัน

2. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture) อุปสรรคหนึ่งที่มักจะป้องกันไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและนำความคิดของพวกเขาออกมาคือความกลัวที่จะถูกตัดสินหรือการปฏิเสธ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่แพร่หลายใน บริษัท ที่มีโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่างการข่มขู่อาจเป็นอุปสรรคได้จะได้รับแนวความคิดที่ดี

เอาชนะอุปสรรคนี้โดยการสร้างวัฒนธรรมสถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์และปราศจากการตัดสินซึ่งยินดีรับแนวคิดและการอภิปรายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กและแปลกหรือทะเยอทะยานและน่าทึ่ง

งดเว้นการกำหนดแนวทางมากเกินไปเนื่องจากสิ่งเหล่านี้สามารถยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ได้ ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการสร้างสรรค์และการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานที่มีคุณค่า

3. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments) การทำงานกับทีมเดียวกันในทุกวันวันอาจกลายเป็นกิจวัตรประจำวันและทำให้กระบวนการนวัตกรรมช้าลง

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างทีม - ดียิ่งขึ้นหากรวมถึงการทำงานแบบร่วมกันในแผนกต่าง ๆ การรวมกันของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ประเภทของคน และทักษะสามารถนำไปสู่การสร้างความคิดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

โดยการผลักดันการสื่อสารระหว่างพนักงานที่ไม่ค่อยได้ติดต่อกัน คุณอาจจะกระตุ้นให้

พนักงานของคุณก้าวออกจากคอมฟอร์ทโซนของพวกเขา ทำให้พวกเขาตื่นตัวและพร้อมที่จะรับมือกับปัญหา

4. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down) ไม่มีอะไรสร้างแรงบันดาลใจน้อยไปกว่าผู้นำที่ยังคงอยู่ในสำนักงานที่ถูกแยกออกจากทีม ใช้นโยบายแบบเปิดการสื่อสารระหว่างลำดับชั้นที่แตกต่างกันขององค์กรเป็นไปบ่อยครั้งและลื่นไหล ผู้จัดการควรม้วนแขนเสื้อนั่งอยู่กับพนักงาน

สิ่งสำคัญคือต้องจำไว้ว่าการทำงานแบบร่วมกันไม่เพียงแต่สงวนไว้สำหรับส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ควรเป็นทุกคนทุกระดับ

การมองเห็นเป็นกุญแจสำคัญ - หากพนักงานสามารถเห็นผู้จัดการและผู้อำนวยการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพพวกเขาจะรู้สึกได้รับแรงบันดาลใจในการทำซ้ำพฤติกรรมนี้ดังนั้นจึงปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง

5. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards) เราเป็นเพียงมนุษย์และแม้แต่พนักงานที่ทุ่มเทมากที่สุดก็ต้องการรางวัลที่เหมาะสมหากพวกเขาประสบความสำเร็จ

ให้รางวัลแก่บุคคลตามความจำเป็น แต่อย่าลืมให้รางวัลแก่ความพยายามของทีมด้วย นี่เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในอนาคตเนื่องจากพนักงานจะตระหนักถึงประโยชน์ของการทำงานแบบร่วมกัน

แน่นอนว่าไม่ใช่ความคิดทั้งหมดที่จะเป็นสิ่งที่ดี แต่สิ่งสำคัญคือต้องอดทนในการให้ข้อเสนอแนะรักษาแง่บวก

การเสนอการวิพากษ์วิจารณ์ที่สร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุง แต่ให้แน่ใจว่าคุณถ่ายทอดความชื่นชมในความพยายามของพวกเขา การตอบสนองต่อแต่ละแนวคิดอาจใช้เวลานาน ดังนั้นกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายแนวคิดแบบเพื่อนร่วมงานต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มความพยายามในการทำงานร่วมกันต่อไป

6. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place) หากคุณกำลังผลักดันให้สร้างวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานที่เหนียวแน่นอย่างเต็มที่คุณต้องแน่ใจว่าคุณมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานแบบร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้นเพื่อให้พวกเขาสามารถลงทุนเวลาในการทำงานเป็นทีมและนวัตกรรมได้มากขึ้น

ซอฟต์แวร์บนคลาวด์ได้รับความนิยมมากขึ้นและกลายเป็นบรรทัดฐานอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่นแพลตฟอร์มการจัดการความคิดบนคลาวด์สามารถช่วยให้พนักงานของคุณทำงานร่วมกันได้มากขึ้นและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในวงกว้าง ก้าวไปข้างหน้าของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อให้พนักงานของคุณมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจ

Lau (n.d.). เป็นหัวหน้าฝ่ายเนื้อหาของ www.ringcentral.com กล่าวถึง ให้ข้อเสนอแนะ 10 กลยุทธ์การทำงานแบบร่วมกันเพื่อสร้างทีมงาน ดังนี้

1. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example) กลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานคือให้ทีมผู้นำของคุณโดยตัวอย่าง คุณไม่ควรคาดหวังว่าส่วนที่เหลือของบริษัท จะยอมรับความคิดริเริ่มการทำงานแบบร่วมกันจากบนลงล่างหากผู้คนที่ผลักดันความคิดริเริ่มยังทำไม่ได้

แต่ทีมผู้นำควรเป็นผู้กำหนดแนวโน้มของบริษัท ซึ่งเป็นแบบจำลองพฤติกรรมการทำงานบบทำงานร่วมกันที่พวกเขาคาดหวังว่าส่วนที่เหลือของทีมจะเลียนแบบ จากมุมมองของพนักงานมันมีความเสี่ยงน้อยกว่าที่จะทำตามแบบอย่างที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงมากกว่าที่จะนำพฤติกรรมใหม่ ๆ ของตัวเองมาใช้: "ถ้าเจ้านายทำมันและบอกว่าไม่เป็นไรฉันก็สามารถทำได้เช่นกัน!"

เคล็ดลับคือเพื่อให้แน่ใจว่าทีมที่โตขึ้นของคุณจะได้เห็นความเป็นผู้นำและทีมผู้บริหารของคุณมีส่วนร่วมในพฤติกรรมการทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การประชุมแบบตัวต่อตัวกับเพื่อนร่วมงานเป็นสถานที่ที่ยอดเยี่ยมในการแสดงให้เห็นว่าคุณจริงจังกับการทำงานแบบร่วมกัน ในระหว่างการโต้ตอบเหล่านี้คุณสามารถแสดงให้เห็นว่าคุณรับฟังสนใจความคิดของพวกเขาอย่างแท้จริงและยินดีที่จะรับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

วิธีการใช้งาน:

1. โน้มน้าวให้ทีมผู้นำที่เหลือมีความสำคัญในการเป็นตัวอย่างเมื่อพูดถึงการทำงานเป็นทีม
2. ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมภายในในพื้นที่เปิดโล่งและส่วนกลางมากขึ้น
3. กระตุ้นให้พวกเขาเข้าร่วมการประชุมทีมอื่น ๆ เป็นครั้งคราวและกระตุ้นการสนทนาโดยการถามคำถาม

2. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication) วิธีหนึ่งที่แน่นอนในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานคือการทำให้ทุกคนใน บริษัทคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญและกระตุ้นให้พวกเขาพูดเมื่อใดก็ตามที่พวกเขามีความคิดข้อเสนอแนะและคำถามใหม่ ๆ

เป็นความคิดที่ดีสำหรับผู้นำและผู้จัดการที่จะเตือนสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ว่าไม่มีคำถามโง่ ๆ หากพนักงานของคุณรู้สึกอิสระที่จะติดต่อกับทุกคนใน บริษัท โดยไม่คำนึงถึงระดับอาวุโสของพวกเขาและไม่กลัวการถูกตัดสิน คุณจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาซึ่งผู้คนสามารถมุ่งเน้นพลังงานทางจิตของพวกเขาในการแก้ปัญหาทางธุรกิจใหม่ ๆ แทนที่จะลังเลที่จะท้าทายฉันทามติเพราะกลัวว่าจะทำให้ยุ่งยาก

ที่กล่าวว่าการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดฟรีไม่เพียงพอในตัวของมันเอง ข้อกำหนดเบื้องต้นอีกประการหนึ่งสำหรับการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้แน่ใจว่าพนักงานของคุณมีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เนื่องจากบางครั้งสมาชิกในทีมทำงานในสถานที่บางครั้งจากระยะไกลและบางครั้งเมื่อพวกเขาเดินทางคุณต้องจัดให้พวกเขาด้วยวิธีการที่จะเชื่อมต่อได้อย่างง่ายดายทุกที่ที่พวกเขาอยู่

แอปการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมที่ดีคือ Glip ช่วยให้คุณติดต่อกับทีมของคุณผ่านการส่งข้อความทางโทรศัพท์วิดีโอหรือทีมไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหนและอุปกรณ์ใดก็ตามที่คุณใช้:

วิธีการใช้งาน:

1. ตั้งค่าแพลตฟอร์มการส่งข้อความของทีมทั่วทั้งบริษัท

2. เมื่อแพลตฟอร์มทำงานแล้วให้ตั้งกระทู้การสนทนาแบบเปิดซึ่งทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นและให้คำแนะนำแก่ทีมผู้นำเช่นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมความคิดสำหรับโครงการและการอัปเดตเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

3. ส่งเสริมให้ผู้นำจัดการประชุมทบทวนทีมบ่อยครั้งซึ่งทุกคนจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างซื่อสัตย์และเสนอวิธีการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

3. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานแบบร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles) เช่นเดียวกับทักษะและความสนใจของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ดังนั้นสไตล์การทำงานแบบร่วมกันที่ต้องการก็เช่นกัน

ตัวอย่างเช่นพนักงานบางคนเจริญเติบโตในการประชุมแบบตัวต่อตัวแสดงความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความคิดและท้าทายสมมติฐานในขณะที่คนอื่น ๆ ชอบที่จะรับบทบาทของผู้ชม เพื่อติดตามการประชุมด้วยอีเมลที่ยอดเยี่ยมที่เต็มไปด้วยประเด็นความคิดสำคัญที่ลึกซึ้ง

ช่องทางการสื่อสารที่ทีมของคุณใช้รองรับการกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันเหล่านี้หรือไม่ หรือทุกคนถูกผลักดันให้ใช้อีเมล (หรือการประชุมทางวิดีโอหรือการประชุมด้วยตนเอง) แม้ว่าคุณจะไม่ต้องการรองรับเพื่อนร่วมทีมของคุณ แต่ก็ยังมีแง่มุมการปฏิบัติจริงของมัน บางครั้งการประชุมก็มีกลุ่มคนร่วมจำนวนมากผ่านการสนทนาทางวิดีโอ (สมมติว่าหากคุณมีทีมที่อยู่ต่างที่กันและต้องการเรใช้ช่วงเวลาการระดมความคิดของทีม)

หรือคุณอาจอยู่บนท้องถนนบ่อยและรับสายจากโทรศัพท์ของคุณ แต่บางครั้งจำเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้การสนทนาทางวิดีโอเพื่อให้คุณสามารถแชร์หน้าจอได้ เครื่องมือสื่อสารของคุณสามารถทำได้หรือไม่? ตัวอย่างเช่นเดสก์ท็อปและแอพมือถือของ RingCentral ช่วยให้คุณสามารถพลิกการโทรระหว่างโทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ของคุณหรือจากการโทรด้วยเสียงไปยังวิดีโอโดยไม่ขัดจังหวะการสนทนา:

ผู้นำควรทำงานแบบร่วมกับสมาชิกในทีมเพื่อระบุทักษะการทำงานแบบร่วมกันและวิธีการทำงานที่ต้องการและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการใช้แนวโน้มเหล่านั้นในลักษณะที่ปรับปรุงความสามารถโดยรวมของทีมในการทำงานเป็นกลุ่ม

ตัวอย่างเช่นหากสมาชิกในทีมคนหนึ่งเป็นเจ้าของโครงการอย่างต่อเนื่อง แต่แสวงหาการอัปเดตจากสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องคุณอาจต้องชื่นชมความทุ่มเทของพวกเขาในขณะที่เตือนพวกเขาว่าสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ จำเป็นต้องควบคุมหน้าที่ของตนเองเพื่อให้รู้สึกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ในทำนองเดียวกันหากสมาชิกในทีมคนอื่นกระตือรือร้นเป็นพิเศษในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดโครงการและรวดเร็วในการอ้างถึงจุดข้อมูลที่สำคัญเพื่อท้าทายความคิดของผู้อื่นคุณอาจต้องการกระตุ้นให้พวกเขาระมัดระวัง กระตุ้นให้พวกเขาเรียกใช้ตัวชี้วัดใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนที่เหมาะสมก่อน

วิธีการใช้งาน:

1. ระบุรูปแบบการทำงานแบบร่วมกันที่สมาชิกในทีมแต่ละคนต้องการในลักษณะเดียวกับที่คุณคิดจุดแข็งของพวกเขา: พูดคุยกับพวกเขาและสังเกตพฤติกรรมประจำวันของพวกเขา

2. หารือเกี่ยวกับวิธีต่าง ๆ ที่พวกเขาสามารถนำสไตล์การทำงานแบบร่วมกันไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของทีม ตัวอย่างเช่นขอให้ผู้ที่มีสัญชาตญาณของผู้นำมุ่งหน้าไปยัง

โครงการขนาดเล็กรับผู้จดบันทึกที่มีระเบียบวินัยเพื่อใช้เวลาไม่กี่นาทีในการประชุมทีมที่สำคัญและขอให้ผู้ที่มองหาการอัปเดตอุตสาหกรรมเสมอเพื่อส่งข่าวที่เกี่ยวข้องรายสัปดาห์

3. พิจารณาย้อนกลับบทบาทเหล่านี้เป็นครั้งคราวเพื่อกระตุ้นให้บุคคลก้าวออกจากเขตความสะดวกสบายและเพิ่มทักษะการทำงานแบบร่วมกัน

4. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานแบบร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles) หนึ่งในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่คุณสามารถทำได้เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันใน บริษัท ของคุณคือการลงทุนในเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่มีคุณภาพสูง

เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันเช่นแอปพลิเคชันวิดีโอแชทกลุ่มผู้จัดการงานและระบบการจัดการความรู้ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมของคุณสามารถสื่อสารได้อย่างอิสระติดตามโครงการและงานที่ได้รับมอบหมายและใช้ประโยชน์จากพลังสมองรวมของ บริษัท ได้ทุกที่ เครื่องมือเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในที่ทำงานของคุณโดยการเพิ่มเวลาให้พนักงานทำงานในกิจกรรมที่มีผลกระทบสูงแทนที่จะเป็นงานที่น่าเบื่อและอัตโนมัติ

ดูอีเมลเป็นตัวอย่าง แม้ว่าเทคโนโลยีที่มีอายุหลายสิบปีนี้จะยังคงเป็นส่วนสำคัญของการสื่อสารทางธุรกิจ แต่ก็ไม่เหมาะสำหรับการทำงานแบบร่วมกันของทีมอย่างรวดเร็ว รอเพื่อนร่วมทีมเพื่อส่งอีเมลส่งคืนไปยังคำของ่าย ๆ ของคุณหรือลากผ่านกล่องจดหมายของคุณเพื่อค้นหาข้อมูลชิ้นเดียวจากการสนทนาที่คุณมีเมื่อหลายสัปดาห์ก่อน

ทางเลือกที่ดีกว่าคือการเปิดตัวเครื่องมือส่งข้อความของทีมทั่วทั้ง บริษัท ของคุณเพื่อให้พนักงานของคุณสามารถแบ่งปันความคิดและทรัพยากรได้ทันทีไม่ว่าจะเป็นกับบุคคลอื่นหรือกลุ่ม

วิธีการใช้งาน:

1. ค้นหาว่าขั้นตอนการทำงานของทีมของคุณจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการแนะนำเครื่องมือใหม่ สิ่งขัดขวางอยู่ไหน? การสื่อสาร การจัดการงาน? การวางแผนโครงการหรือไม่?

2. ค้นหาเครื่องมือที่มีการผสานรวมมากมายกับแอพของบุคคลที่สามและเข้ากันได้กับเครื่องมือที่คุณใช้อยู่แล้ว สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรวมของบุคคลที่สามของ RingCentral โปรดดูที่หน้าการผสานรวมของเรา

3. ปรึกษาสมาชิกในทีมของคุณเกี่ยวกับความต้องการและความชอบเมื่อพูดถึงซอฟต์แวร์ จำกัดตัวเลือกบางอย่างด้วยตัวคุณเองและส่งแบบสำรวจเพื่อดูว่าทีมของคุณรู้สึกอย่างไรกับแต่ละตัวเลือกก่อนที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้าย

5. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities) บทบาทของสมาชิกในทีมของคุณควรถูกกำหนดและทุกคนเข้าใจชัดเจน เมื่อทุกคนรู้ว่าทุกคนในทีมคาดหวังอะไรคุณจะลดโอกาสที่บางคนจะต้องทำงานเป็นสองเท่าโดยไม่จำเป็นและคุณจะช่วยลดความยุ่งยากของสมาชิกในทีมของคุณในการเจรจาบทบาทและความรับผิดชอบระหว่างกัน

ความโปร่งใสว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อสิ่งที่จะสร้างความมั่นใจให้กับทุกคนว่าพวกเขาไม่ได้ทำงานมากกว่าส่วนแบ่งที่เป็นธรรมซึ่งช่วยลดความตึงเครียดที่ทำให้ผู้คนมีแนวโน้มที่จะทำงานแบบทำงานร่วมกันน้อยลง

ผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดบทบาทของทีมอย่างชัดเจนคือบุคคลสามารถออกไปและทำงานในส่วนของโครงการได้อย่างอิสระในวัตถุประสงค์ของทีมโดยรวม

เป็นความคิดที่ดีสำหรับผู้นำที่จะจัดการประชุมกับทีมเป็นประจำไม่ว่าจะเป็นแบบตัวต่อตัวหรือแบบเสมือนจริง ช่วงเวลาเหล่านี้จะเตือนทุกคนถึงเป้าหมายร่วมกันของพวกเขาและให้โอกาสสมาชิกในทีมแต่ละคนได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกในทีมคนอื่นกำลังทำงานอยู่ ในทางกลับกันสิ่งนี้กระตุ้นให้สมาชิกในทีมคิดถึงวิธีที่พวกเขาอาจสามารถช่วยซึ่งกันและกันได้

คุณควรอยู่กับกับสมาชิกในทีมแต่ละคนบ่อย ๆ เพื่อดูว่าพวกเขากำลังรับมือกับบทบาทของพวกเขาอย่างไรและเพื่อประเมินว่าพวกเขาพร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้นหรือไม่ ตัวอย่างเช่นหากคุณสังเกตเห็นว่าสมาชิกในทีมรุ่นเยาว์เป็นเรื่องธรรมชาติเมื่อมันสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานร่วมด้วยใช้ประโยชน์จากมันให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยให้พวกเขาเป็นผู้นำในโครงการขนาดเล็ก

วิธีการใช้งาน:

1. อธิบายให้สมาชิกในทีมแต่ละคนฟังถึงสิ่งที่คาดหวังและบทบาทของพวกเขามีส่วนทำให้ทีมประสบความสำเร็จอย่างไร

2. เสริมสร้างอัตลักษณ์บทบาทของผู้คนโดยการแนะนำให้พวกเขารู้จักกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ของพวกเขาและโดยให้พวกเขาอยู่ในวงของการอภิปรายหรือโครงการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญของพวกเขา

3. จัดการประชุมทีมรายสัปดาห์ซึ่งทุกคนจะได้รับฟังว่าคนอื่นกำลังทำอะไรอยู่ถึงสัปดาห์นั้น

6. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีมของคุณ (Highlight Your Team Members' Strengths) เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ก่อนหน้านี้คุณควรพยายามกำหนดบทบาทสมาชิกในทีมที่สะท้อนถึงจุดแข็งและความสนใจของแต่ละบุคคล

เมื่อพนักงานของคุณรู้สึกได้รับความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนและมีความรู้สึกที่แข็งแกร่งของความสำคัญของตัวเองภายในทีมพวกเขาจะลดลง เพื่อแบ่งปันความรู้ของพวกเขากับคนอื่น ๆ และเพื่อริเริ่มโครงการที่พวกเขารู้ว่าพวกเขาจะทำได้ดี พนักงานที่รู้สึกว่าบทบาทของพวกเขาไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีจะพบว่ามันยากที่จะมีแรงจูงใจ

นอกจากนี้การให้ทุกคนเล่นกับจุดแข็งของพวกเขาจะส่งเสริมการรับรู้ตนเองมากขึ้นในหมู่สมาชิกในทีมของคุณทำให้พวกเขาคิดออกว่าความสามารถของพวกเขาเติมเต็มหรือปะทะกับสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกในทีมจะรู้ว่าจะหันไปหาใครเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือหรือการฝึกอบรมในพื้นที่เฉพาะซึ่งจะสร้างโอกาสมากขึ้นสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่มี

วิธีการใช้งาน:

1. แบ่งปันจุดแข็งและจุดอ่อนของคุณเองเพื่อเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่ซื่อสัตย์กับสมาชิกในทีม ฟังสิ่งที่พวกเขาบอกว่าพวกเขาดีที่สุดและดึงความสนใจของพวกเขาไปยังจุดแข็งใด ๆ ที่พวกเขาอาจไม่ได้พิจารณา แต่คุณสังเกตเห็นผ่านการสังเกตพวกเขาทำงาน

2. ส่งเสริมให้พวกเขาพัฒนาชื่อเสียงในด้านจุดแข็งในหมู่เพื่อนโดยเสนอการฝึกอบรมตามความสามารถของพวกเขาเช่นการจัดการเวลาการพูดในที่สาธารณะหรือการวางแผนโครงการ

3. เสริมสร้างตัวตนเหล่านี้โดยสมัครสมาชิกในทีมสำหรับโครงการที่จุดแข็งของพวกเขาอาจมีคุณค่า

7. เน้นย้ำพันธกิจของคุณ (Emphasize Your Mission Statement) เมื่อคุณเป็นพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับงานเฉพาะทางของตัวเองในทุกวัน คุณอาจมองข้ามความพยายามของคุณที่มีต่อวัตถุประสงค์ในวงกว้างของบริษัทได้ ทำให้คุณมีแนวโน้มน้อยลงที่จะแสวงหาโอกาสในการทำงานร่วมกับผู้คนจากทีมต่าง ๆ

พันธกิจที่ชัดเจนของบริษัทสามารถทำให้สถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นลดลงได้ ด้วยการสรุปค่านิยมหลักและวัตถุประสงค์ของบริษัทของคุณ คำแถลงพันธกิจจะจัดลำดับความสำคัญของทุกคนและเตือนพวกเขาว่างานของพวกเขาเองและงานของคนอื่น ๆ มีส่วนช่วยในภาพรวมอย่างไร เมื่อทุกคนเข้าใจจุดประสงค์ร่วมกันและรู้สึกซาบซึ้งในความคิดเห็นของกันและกัน ก็จะง่ายกว่าสำหรับพวกเขาที่จะรักในงานของตนเองและได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความคิดกับเพื่อนร่วมงาน

สิ่งสำคัญคือต้องยืนยันพันธกิจของคุณอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีประโยชน์ที่จะประกาศวิสัยทัศน์อย่างยิ่งใหญ่สำหรับบริษัทของคุณ ทุกคนในองค์กรจะลืมมันภายในสองสัปดาห์เท่านั้น คุณควรมองว่าจดหมายข่าวของบริษัท การประชุมรายไตรมาส และการเริ่มต้นโครงการเป็นอีกโอกาสหนึ่งในการเตือนทุกคนถึงภารกิจ (เพียงแค่ทำให้เร็ว!)

วิธีการดำเนินการ:

1. ทบทวนคุณค่าหลัก/คุณค่าการก่อตั้ง
2. หากคุณยังไม่มีพันธกิจ ให้พูดคุยกับทีมผู้นำของคุณและกลั่นออกมาเป็นวลีเดียวที่น่าจดจำ
3. ย้ำคำกล่าวนี้เมื่อใดก็ตามที่คุณต้องการกระตุ้นหรือปรับทิศทางทีมของคุณ

8. ให้รางวัลการทำงานแบบร่วมกัน (Reward Collaboration) วิธีหนึ่งที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ในการส่งเสริมพฤติกรรมในที่ทำงานที่ต้องการคือการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วม การทำเช่นนี้เป็นการส่งข้อความที่ชัดเจนถึงพนักงานของคุณเกี่ยวกับประเภทของการกระทำและทัศนคติที่คุณคาดหวังจากพวกเขา

นอกเหนือจากสิ่งจูงใจทางการเงินแบบเดิม ๆ เช่น โบนัสและการส่งเสริมการขายแล้ว คุณสามารถให้รางวัลกับความพยายามในการทำงานแบบร่วมกันด้วยบางสิ่งง่าย ๆ เช่น การเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมของคุณในการประชุมบริษัทครั้งถัดไป ส่งจดหมายขอบคุณเป็นลายลักษณ์อักษรให้สมาชิกในทีมแต่ละคน หรือนำทีมออกไปทานอาหารเมื่อโครงการประสบความสำเร็จเรียบร้อย

คุณยังทำให้ชัดเจนว่าการทำงานแบบร่วมกันจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้ เมื่อใดก็ตามที่บุคคลได้รับคำชมจากสาธารณชนสำหรับผลงานของตน อย่าลืมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมที่สนับสนุน

วิธีการดำเนินการ:

1. อธิบายให้ทีมของคุณทราบถึงประโยชน์ของการทำงานแบบร่วมกัน และให้พวกเขารู้ตัวอย่างการทำงานแบบร่วมกันที่เป็นแบบอย่างจะได้รับรางวัล
2. ให้ความสำคัญและยกย่องความพยายามร่วมกันของทีมในระหว่างการประชุมทีมของคุณ

3. ในระดับบริษัท คุณสามารถเริ่มรางวัล "ทีมยอดเยี่ยมประจำเดือน" เพื่อเฉลิมฉลองตัวอย่างการทำงานเป็นทีมที่ดีที่สุดของเดือนนั้น กลุ่มที่ชนะอาจได้รับรางวัลเป็นวันหยุดพิเศษ รับประทานอาหารที่ร้านอาหารในท้องถิ่น หรือบางทีอาจเป็นบัตรกำนัล

9. ยอมรับพลังของความสัมพันธ์ (Recognize the Power of Relationships) ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นเป็นกระดูกสันหลังของทีมที่ประสบความสำเร็จ เป็นการยากที่จะปลูกฝังจิตวิญญาณการทำงานแบบร่วมกันอย่างแท้จริงโดยปราศจากความไว้วางใจและความปรารถนาดีระหว่างสมาชิกในทีมของคุณ สิ่งนี้อาจท้าทายเป็นพิเศษสำหรับทีมที่สร้างขึ้นใหม่หรือทีมที่มีการเพิ่มเติมใหม่ ๆ มากมาย ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ที่สมาชิกในทีมยังไม่มีโอกาสได้รู้จักกัน

วิธีหนึ่งในการลดปัญหานี้คือการใช้ความสัมพันธ์ "มรดก" ที่สร้างไว้ล่วงหน้าของทีมเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาสายสัมพันธ์ใหม่ เมื่อสมาชิกในทีมของคุณอย่างน้อยหนึ่งคนรู้จักและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พวกเขาสามารถช่วยทำให้สมาชิกใหม่คุ้นเคยกับสิ่งรอบตัวและสร้างมาตรฐานสำหรับการทำงานเป็นทีม ตามรายงานของ Harvard Business Review เมื่อสมาชิกในทีม 20% ถึง 40% มีความสัมพันธ์ในการทำงานมาก่อน จะทำให้ทีมมีความร่วมมือที่แข็งแกร่งตั้งแต่เริ่มต้นได้ง่ายขึ้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้าทีมที่จะต้องคอยจับตาดูอิทธิพลของความสัมพันธ์ที่เป็นมรดกตกทอดภายในทีมที่มีสมาชิกใหม่จำนวนมาก หากปล่อยไว้โดยไม่ได้รับการตรวจสอบ ความสัมพันธ์ที่เป็นมรดกตกทอดอาจกลายเป็นกลุ่มที่โดดเดี่ยวภายในทีม ซึ่งนำไปสู่ทุกอย่างยกเว้นจิตวิญญาณการทำงานแบบร่วมกันของทีม

วิธีการดำเนินการ:

1. อธิบายให้สมาชิกในทีมที่ทำงานมายาวนานทราบว่าความสัมพันธ์ในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการปรับตัวของพนักงานใหม่

2. เมื่อสมาชิกใหม่เข้าร่วม แนะนำให้สมาชิกในทีมแนะนำตัวเองและพูดคุย หรือแม้แต่พาสมาชิกใหม่ออกไปดื่มกาแฟหรือรับประทานอาหารกลางวัน

3. จับคู่สมาชิกในทีมเข้าด้วยกันในโครงการเมื่อคุณสังเกตเห็นว่าพวกเขาดูเหมือนจะเข้าหากันอย่างเป็นธรรมชาติในระหว่างการทำงานในแต่ละวัน ความสัมพันธ์ของพวกเขาอาจนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงหากคุณร่วมทีมอย่างเป็นทางการ

10. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit) การทำงานแบบร่วมกันจะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นเมื่อมีจิตวิญญาณของชุมชนที่เข้มแข็งภายในบริษัทของคุณอยู่แล้ว

แม้ว่าจิตวิญญาณของชุมชนที่เข้มแข็งจะก่อตัวขึ้นเองภายในบริษัทต่าง ๆ มากมาย แต่คุณสามารถอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการได้ด้วยการจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมทางสังคม "นอกหลักสูตร" ตัวอย่างเช่น คุณสามารถจัดงานเลี้ยงบริษัทรายไตรมาส กิจกรรมการกุศลที่ได้รับการสนับสนุน หรือสโมสรหลังเลิกงานและชั้นเรียนสำหรับพนักงาน

หากทีมของคุณทำงานอย่างเต็มที่หรือเกือบทั้งหมดภายในองค์กร อย่าลืมว่าสถานที่และการออกแบบพื้นที่สำนักงานของคุณสามารถมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของชุมชนได้มากขึ้น การจัดโต๊ะทำงานอย่างพิถีพิถัน ห้องประชุมที่สะดวกสบาย และโซนการทำงานแบบร่วมกันที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะจะทำให้โอกาสในการทำงานแบบร่วมกันเป็นไปอย่างน่าดึงดูดใจยิ่งขึ้น

วิธีการดำเนินการ:

1. จัดงานปาร์ตี้ทั่วทั้งบริษัทหนึ่งหรือสองครั้งในแต่ละปี เฉลิมฉลองความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่และวันครบรอบที่สำคัญด้วยกิจกรรมที่ไม่เหมือนใคร และให้หัวหน้าทีมใช้ดุลยพินิจในการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมกระชับทีมของตนเอง

2. ขอให้ผู้เข้าร่วมใหม่ทั้งหมดเขียนประวัติส่วนตัวสั้น ๆ เมื่อเข้าร่วมบริษัท และเพิ่มลงในเว็บเพจประวัติพนักงานภายใน

3. รักษาจดหมายข่าวของบริษัทและการแสดงตนทางโซเชียลมีเดียที่บันทึกกิจกรรมทางสังคมของทีม ความสำเร็จของโครงการ และเรื่องตลกหรือเรื่องน่าประหลาดใจที่เกิดขึ้นรอบสำนักงาน

Witte (2012) เป็นผู้จัดการโครงการสาธารณสุขของ Grand Rapids Community College แกรนด์แรพิดส์, รัฐมิชิแกน, ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึง 11 แนวทางปฏิบัติที่ผู้นำการทำงานแบบร่วมกันสามารถรวมเข้ากับองค์กรของตนเองเพื่อเปลี่ยนให้เป็นการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น

1. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา - กระบวนการให้คำปรึกษาเกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาผู้อื่น การปรึกษาหารือนี้ช่วยสร้างนิสัยที่ฝังแน่นหรือฝึกการสะท้อนความคิดของผู้อื่นก่อนที่จะนำไปใช้

2. เชิญการให้ข้อมูลที่สร้างสรรค์ - การเคารพความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกแหล่งจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับความคิดและแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่

3. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน - ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้คนสามารถเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันได้

4. อำนวยความสะดวกในการระดมความคิดข้ามสายงาน - สภาพแวดล้อมทางกายภาพควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดและกีดกันความคิดแบบแยกส่วนกัน

5. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง - ตั้งใจให้ผู้คนรับผิดชอบต่อจำนวนแหล่งข้อมูลที่พวกเขาได้รับและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น

6. ให้รางวัลแก่ผู้คนสำหรับการแบ่งปันข้อมูล - เน้นว่าการกักตุนข้อมูลต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากขึ้น Rosen พูดเลยว่าพนักงานจะได้รับวันหยุดพิเศษสำหรับการแบ่งปันข้อมูล

7. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม - ระยะสั้นควรจัดตั้งเฉพาะกิจที่อิงตามประเด็นและสมาชิกได้รับรางวัลหรือโบนัสเพื่อเข้าร่วม กลยุทธ์ที่แนะนำคือผู้ที่เข้าร่วมและได้รับโบนัสจะจัดตั้งเฉพาะกิจระยะสั้นอื่น ๆ และทำงานร่วมกันต่อไป

8. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานแบบร่วมกัน - แทนที่จะส่งเสริมผู้ที่มีผลงานเป็นเอกสาร ให้ส่งเสริมตามกระบวนการทำงาน เช่น ปรึกษาหารือกับผู้อื่นเมื่อทำการตัดสินใจหรือไม่

9. จำลองความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน - โดยการแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น ชี้นำแทนที่จะตัดสิน และให้คำปรึกษาผู้อื่น แบบจำลองที่ประสบความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมกันจะส่งเสริมให้ผู้อื่นทำเช่นเดียวกัน

10. ใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น - ใช้น้ำเสียงเดียวกันกับที่คุณใช้เมื่อพูดคุยกับเพื่อน

11. กีดกันการแข่งขันภายใน - เมื่อกลุ่มต่าง ๆ ถูกกีดกันซึ่งกันและกัน การทำงานแบบร่วมกันจะไม่ได้รับการสนับสนุนและจะเป็นผลให้เกิดการกักตุนข้อมูล

Wilson (2019) เป็นนักเขียนอิสระ อาศัยอยู่ที่กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักร กล่าวถึง 5 กลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกันของทีมว่าหากคุณต้องการปรับปรุงการ

ทำงานแบบร่วมกันในทีมของคุณ ให้ดูเคล็ดลับห้าข้อเหล่านี้เพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. ทำความรู้จักทีมของคุณ (Get to Know Your Team) แต่ละคนมีความฝัน แผนงาน มุมมอง และทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานแบบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำความรู้จักกับแต่ละคน ค้นหาว่าอะไรเป็นแรงบันดาลใจให้แต่ละคนและอะไรทำให้พวกเขาเลือก เพื่อให้คุณสามารถเข้าถึงพวกเขาอย่างถูกวิธีเพื่อใช้ประโยชน์จากพวกเขาได้ดีที่สุด ค้นหาว่าแต่ละคนเก่งในเรื่องใดและจุดอ่อนของพวกเขาคืออะไร จากนั้นช่วยพนักงานเหล่านั้นให้ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านั้นทั้งต่อตนเองและภายในทีม เมื่อแต่ละคนมีความชัดเจนว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคนคืออะไร พวกเขาสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นว่าสมาชิกในทีมคนใดจะขอความช่วยเหลือได้หรือถามความคิดเห็นตามความเชี่ยวชาญของพวกเขา

2. จับคู่จุดแข็งในการทำงาน (Match Strengths to Work) เมื่อคุณรู้ว่าแต่ละคนเก่งในด้านใดแล้ว ให้ใช้จุดแข็งเหล่านั้นเพื่อมอบหมายงานที่ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่พวกเขาเชี่ยวชาญได้ดีที่สุด

บางคนอาจเก่งในการคิด แต่อาจพยายามดิ้นรนเพื่อดำเนินการ ดังนั้น คุณจึงต้องการให้ผู้คนมีบทบาทที่จุดแข็งของพวกเขาสามารถใช้ประโยชน์ได้ และพวกเขาสามารถพึ่งพาสมาชิกในทีมของพวกเขาในจุดที่พวกเขาอ่อนแอกว่าได้ เช่นเดียวกับคุณในฐานะเจ้าของธุรกิจ จ้างคนที่จะมาทำให้ทักษะของคุณเติมเต็มในจุดที่คุณอ่อนแอ

3. สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space for Innovation) พนักงานทุกคนควรรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันความคิดของตนกับทีม หากไม่เป็นเช่นนั้น คุณจะไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากพนักงานของคุณ เมื่อผู้คนรู้สึกไม่สบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น พวกเขาจะลำบากในการเข้าร่วมแผนที่พวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมอะไรเลย และในฐานะเจ้าของธุรกิจ คุณจะไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีจากพนักงานของคุณ หากคุณไม่สามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาเพื่อปรับปรุงการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องถามคำถามที่ถูกต้องกับคนที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่คุณต้องทำในธุรกิจของคุณเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

ขอให้พนักงานแบ่งปันความคิดและคิดร่วมกัน อย่ามัวแต่รอให้คนอื่นมาแชร์ความคิด ลองถามดู แล้วฟัง ไม่ใช่ว่าทุกความคิดจะยอดเยี่ยม แต่ถ้าคุณฟังและพิจารณาแต่ละความคิด มันจะแสดงให้ทีมของคุณเห็นว่าคุณให้ความสำคัญกับแนวคิดของพวกเขา และพวกเขาจะรู้สึกปลอดภัยที่จะแบ่งปันมากขึ้น ฝึกฝนการอภิปรายที่นี่ ท้าทายและตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวคิดเพื่อช่วยให้ทีมของคุณเติบโตโดยการคิดผ่านความคิดของพวกเขา ไม่ใช่แค่การมาพร้อมกับความคิด แต่เป็นการคิดให้ผ่านด้วย

4. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space for Fun) หากคุณต้องการเพิ่มการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมภายในสถานที่ทำงาน ให้พิจารณาจัดกิจกรรมสนุก ๆ หรืองานสร้างทีมสำหรับทีมของคุณ กิจกรรมกระฉับกระเฉงประเภทนี้ช่วยสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างผู้คนของคุณเมื่อพวกเขาอยู่นอกสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดั้งเดิม พวกเขาจะมีโอกาสทำความรู้จักสมาชิกในทีมในฐานะสมาชิกในทีม ช่วยให้ผู้คนรู้สึกผ่อนคลายและเปิดกว้างมากขึ้นเมื่อทำงานร่วมกันเพราะรู้สึกว่าพวกเขารู้จักและเข้าใจกันมากขึ้น

เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกเชื่อมโยงกันมากขึ้น พวกเขาสามารถให้การสนับสนุนมากขึ้นใน

ระหว่างการท้าทายที่ยากลำบาก นี่เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ทุกอย่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีต่อสุขภาพ

5. นำโดยตัวอย่าง (Lead by Example) วัฒนธรรมธุรกิจขนาดเล็กของคุณเริ่มต้นที่จากบนลงล่าง ทีมของคุณต้องการใครสักคนที่จะเป็นผู้นำ เป็นผู้นำทีมของคุณสามารถไว้วางใจและไปขอความช่วยเหลือและสนับสนุนได้ เป็นผู้นำมากกว่าท้าทายทีมของคุณและช่วยให้พวกเขาเติบโตเหนือขอบเขตที่คุ้นเคย เมื่อทีมของคุณรู้สึกว่าพวกเขามีคนรับฟัง ได้รับการท้าทาย และให้การสนับสนุน พวกเขาสามารถบรรลุสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คุณคิด แม้กระทั่งที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปไม่ได้

Pewsey (2019) เป็นผู้ดูแลการตลาดออนไลน์ของ Geldards LLP คาร์ดิฟฟ์, เวลส์, ประเทศสหราชอาณาจักร กล่าวถึง 6 วิธีง่าย ๆ ในการโปรโมตการทำงานร่วมกันภายในทีม - และวิธีเพิ่มความสำเร็จของคุณ

1. สร้างความไว้วางใจและรับฟังทีมของคุณ (Build Trust And Let Your Team Be Heard) เพื่อให้ทีมทำงานแบบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความไว้วางใจและการสื่อสาร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณมีสมาชิกในทีมทำงานจากระยะไกล) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่ผู้คนรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นทำให้ผู้คนรู้สึกมีคุณค่าและสามารถสร้างความแตกต่างในเชิงบวกได้ สร้างโอกาสให้ทุกคนได้รับการรับฟังอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีการสื่อสารที่เปิดกว้างในทีมของคุณ

หากคุณเป็นผู้จัดการ อย่าลืมตรวจสอบกับทีมของคุณอย่างสม่ำเสมอ สิ่งนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจอย่างต่อเนื่องว่าสิ่งใดที่ได้ผลภายในทีมของคุณ และสิ่งใดที่อาจทำให้เกิดปัญหา พยายามจัดการประชุมแบบตัวต่อตัวรายเดือนในปฏิทินสำหรับสมาชิกแต่ละคนในทีมของคุณ การขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมทีมเป็นรายบุคคลและการสละเวลาฟังสิ่งที่พวกเขาพูดจะกระตุ้นให้พวกเขาไม่เพียงแค่สนับสนุนความคิดเท่านั้น แต่ยังทำให้รู้สึกเป็นสมาชิกที่มีค่าของทีมอีกด้วย

2. ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion) การส่งเสริมความสามัคคีภายในทีมของคุณช่วยสร้างบรรยากาศของมิตรภาพและความภักดี ซึ่งทีมรู้สึกได้รับแรงบันดาลใจและสบายใจที่จะแบ่งปันความคิด ทีมที่ใกล้ชิดจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกระตุ้นให้กันทำงานหนักขึ้นในที่สุด ด้วยการสร้างความรู้สึกของการรวมทีมของคุณจะรู้สึกว่าความคิดเห็นและความรู้ของพวกเขามีค่าและพวกเขากำลังมีบทบาทสำคัญในทีม

ผู้คนเจริญเติบโตได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการสื่อสารแบบเปิดกับเพื่อนร่วมงาน พยายามจัดทีมให้ตามทันกันทุกสัปดาห์ ซึ่งแต่ละคนออกความเห็นมีส่วนร่วมในโครงการต่อเนื่องได้ เมื่อทีมของคุณให้ความสำคัญกับการทำงานแบบร่วมกันแบบเปิดเป็นอันดับแรก แต่ละคนจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายที่ใหญ่กว่ามาก ทำให้พวกเขาได้รับแรงบันดาลใจเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

คุณยังสามารถสร้างความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งโดยจัดกิจกรรมสร้างทีมที่สนุกสนานนอกสำนักงาน อย่าท้อถอย - กิจกรรมการสร้างทีมช่วยให้เพื่อนร่วมงานมองเห็นกันและกันในฐานะบุคคลมากกว่าที่จะเป็นแค่เพื่อนร่วมงาน การใช้เวลาร่วมกันนอกที่ทำงานช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างทีมและทำให้การทำงานแบบร่วมกันสะดวกสบายและสร้างสรรค์มากขึ้น

3. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities) ความหายนะของการทำงานเป็นทีมคือความสับสน การขาดความเข้าใจ

เกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรับผิดชอบอาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความขุ่นเคืองเมื่อเพื่อนร่วมทีมพยายามค้นหาว่าพวกเขาเหมาะสมกับพลวัตของทีมอย่างไร ด้วยการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทุกคนในทีมจะรู้ว่าควรไปหาใครเพื่อสอบถามหรือคำแนะนำ และเข้าใจว่าบทบาทของพวกเขาเหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในทีมอย่างไร

นอกจากนี้ยังช่วยให้คุณสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน ทีมของคุณจะมีทักษะที่หลากหลายโดยรวม และการใช้สิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้ทีมของคุณเข้ากันได้และดึงจุดแข็งของผู้คนมารวมกัน

4. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals) ตราบใดที่ผู้คนมีโครงการและวัตถุประสงค์เป็นของตัวเอง ทีมจะประสบความสำเร็จในที่สุดเมื่อทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคุณสามารถเห็นงานของคุณมาพร้อมกับเพื่อนร่วมงานของคุณ มันจะช่วยให้ทีมของคุณประสบความสำเร็จและมีแรงจูงใจที่จะไปให้ถึงเส้นชัยด้วยกัน การตกลงเรื่องเป้าหมายของทีมไม่เพียงแต่ทำให้ทั้งทีมของคุณบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจโดยรวม แต่ยังปลูกฝังความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน – ขับเคลื่อนแรงจูงใจในระยะยาวและประสิทธิภาพการทำงาน

5. ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts) แรงจูงใจขับเคลื่อนผลผลิต การตระหนักว่าทีมของคุณทำงานได้ดีเมื่อใดจะสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานได้ เมื่อผู้คนรู้สึกว่าการทำงานหนักของพวกเขาได้รับการยอมรับและให้คุณค่า มันทำให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้ว่างานของพวกเขาเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งดี ๆ ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทีมของคุณรู้สึกมีความสุขและเติมเต็มในบทบาทของพวกเขาเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมและสร้างแรงบันดาลใจให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิผล

ลองฉลองชัยชนะเล็กน้อย ใน Drop Task (Ayoa) คุณสามารถแสดงความยินดีกับทีมของคุณที่ทำผลงานได้ดีโดยกดที่ตัวเลือกขอแสดงความยินดีเมื่อพวกเขาทำงานใดงานหนึ่งเสร็จ สิ่งนี้จะแสดงการโปรยกระดาษเฉลิมฉลองให้กับงานที่ทำเสร็จแล้ว - ทำให้พวกเขาได้รับการยอมรับอย่างยอดเยี่ยมหลังจากบรรลุเป้าหมายที่สำคัญทั้งหมดนั้น

6 ใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันเพื่อช่วยในการทำงานของทีม (Use A Collaboration Tool To Aid Team Productivity) เนื่องจากอุปกรณ์ของเราติดอยู่ทุกที่ที่เราไป เทคโนโลยีจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เราปฏิบัติตามบทบาทและความรับผิดชอบของเราได้ การใช้เครื่องมือการจัดการงานและโครงการ เช่น Droptask [Ayoa] จะช่วยให้ทีมของคุณรับทราบข้อมูลอัปเดตและความคืบหน้าของงานทั้งหมด ส่งเสริมทักษะการสื่อสารของทีมด้วย Droptask [Ayoa] Chat – ช่วยให้เพื่อนร่วมงานสามารถแบ่งปันและสื่อสารทั้งโดยตรงและเป็นกลุ่ม บวกกับความสามารถเพิ่มเติมในการส่งงานภายในแชท คุณจะไม่สูญเสียงานในชุดข้อความสนทนาอีกต่อไป

Crosby (2017) เป็นผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่ด้านการเงินของ www.theuncommonleague.com กล่าวถึง 10 เคล็ดลับเพื่อเพิ่มการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานดังนี้

1. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments) วิธีที่เร็วที่สุดวิธีหนึ่งในการทำลายสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันคือการตำหนิ

แผนกอื่นในการที่พวกเขาพยายามทำงาน เมื่อทีมอื่นถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย การทำงานแบบร่วมกันจะกลายเป็นการแข่งขัน

Elsbeth Mcsorley เขียนที่ Predictive Index ว่า “แม้แต่ในโลกของ SMB บริษัทต่าง ๆ ก็สร้างการแข่งขันโดยไม่ได้ตั้งใจในนามของความเชี่ยวชาญพิเศษ “แทนที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ขัดแย้ง คุณสามารถส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันโดยการใช้ระบบการสื่อสารสองทางที่มีลำดับชั้นที่เป็นทางการน้อยกว่า”

Mcsorley ใช้การขายและการตลาดเป็นตัวอย่างทั่วไปของเรื่องนี้ แทนที่จะโทษฝ่ายขายที่ทำการตลาดเพื่อยอดขายต่ำ ทีมงานสามารถทำงานแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ฝ่ายการตลาดสามารถเรียนรู้สิ่งที่ทีมขายต้องการเพื่อสร้างสื่อที่ตรงเป้าหมาย ในขณะที่ฝ่ายขายสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่มีคุณภาพ ให้ข้อมูลด้านการตลาดที่ดีขึ้นจากสิ่งที่จะทำงาน

2. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department’s Shoes) ความเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะสำคัญสำหรับทีมที่ทำงานแบบร่วมกัน ทุกคนมีงานที่ทำเต็มที่ และทุกคนมีระบบสำหรับองค์กรของตนเอง เมื่อพนักงาน ทีมงาน และแผนกต่าง ๆ เข้าใจถึงสิ่งที่อีกฝ่ายต้องเผชิญ พวกเขาสามารถเห็นอกเห็นใจและหาวิธีที่จะมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการของพวกเขา

“สร้างระบบหมุนเวียนที่พนักงานสามารถทำงานในด้านอื่นเพื่อพัฒนาความเห็นอกเห็นใจและรับมุมมองภาพรวม” ที่ปรึกษา Kevin และ Jackie Freiber กรัมเขียน

สิ่งนี้ไม่เพียงแต่จะทำให้พนักงานมีความเห็นอกเห็นใจมากขึ้น แต่ยังช่วยให้พวกเขาคิดหาวิธีแก้ไขที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบริษัทอีกด้วย

3. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings) ทีมงานที่ Optimum Employer Solutions สนับสนุนให้บริษัทต่าง ๆ มีการประชุมทุกไตรมาส (หรือทุกเดือนสำหรับ SMB ที่ยืดหยุ่น) แบบลงมือปฏิบัติจริงเพื่อทบทวนประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ และประเด็นภายในแต่ละแผนก

ในขณะที่หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกรายงานในทีมของพวกเขา ทั้งบริษัทสามารถเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาหรือเสนอแนะแนวคิดในการปรับปรุงได้ เป้าหมายของการประชุมคือการแบ่งปันข้อมูลและความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้น ทั้งหมดทั้งมวลคือ ทีมจะร่วมมือกันได้อย่างไรหากพวกเขาไม่รู้ว่าแผนกอื่นเผชิญปัญหาอะไรอยู่?

การประชุมเหล่านี้จะเจริญรุ่งเรืองเมื่อผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปราศจากการตัดสินโดยการฟังและใส่ใจสิ่งที่แต่ละคนพูด พนักงานที่เก็บตัวหรือไม่มั่นใจสามารถทดสอบความกล้าของพวกเขาและดูว่าเกิดอะไรขึ้นเมื่อพวกเขาแสดงความเห็นในกลุ่ม

"การข่มขู่อาจเป็นอุปสรรคที่น่าหงุดหงิดที่ขัดขวางความคิดที่ดีที่สุดที่จะแสดงออกมา" Phuong Kieu เขียนใน Idea Drop “เอาชนะอุปสรรคนี้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์และปราศจากการตัดสิน ที่ซึ่งแนวคิดและการอภิปรายใหม่ ๆ ได้รับการยอมรับอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเล็กน้อยหรือแปลก หรือมีความทะเยอทะยานและน่าทึ่ง”

จำไว้ว่าแผนการที่ดังที่สุดไม่ได้ดีที่สุดเสมอไป ทีมที่มีพื้นที่ว่างสำหรับทุกคนในการสนทนามีโอกาสมากที่สุดในการได้แนวคิดที่หลากหลายที่สุด

4. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen to Ideas on All Levels of The Organization) นอกเหนือจากการสร้างเขตปลอดการตัดสินแล้ว การประชุมที่ห้องประชุมรวมสามารถพิสูจน์ได้ว่าฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นทั่วทั้งบริษัท

Carol Kinsey Goman ที่ปรึกษาเขียนที่ Forbes ว่า "ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันไม่เพียงแต่บอกว่าพวกเขาต้องการข้อมูลจากทุกคน พวกเขาส่งสัญญาณที่ไม่ใช่คำพูดของการรวมเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้คนให้ความสนใจอย่างเต็มที่ รับฟังอย่างระมัดระวัง และมองในแง่ดี"

พนักงานและนักศึกษาฝึกงานระดับล่างมักจะรู้สึกประหม่าเมื่อเข้าหาผู้บริหาร แต่ถ้าพวกเขารู้สึกว่าพวกเขาจะได้รับการรับฟัง คุณสามารถส่งเสริมผู้นำในทุกระดับในบริษัทของคุณได้

5. ขอให้ทีมผู้บริหารเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกต่าง ๆ (Ask Management Teams to Bridge Gaps Across Departments) ทีมงานของ Capsim Management Simulations เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างหรือทำลายวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันภายในองค์กรได้ ในขณะที่พนักงานระดับล่างสามารถเข้าถึงการข้ามทีมและแผนกต่าง ๆ ได้ ผู้นำสามารถเชื่อมช่องว่างและนำผู้คนมารวมกัน

ตัวอย่างเช่น รองประธานทีมหนึ่งอาจติดต่อเพื่อนร่วมงานเพื่อแนะนำพนักงานระดับล่างที่พยายามจะทำงานร่วมกัน หรือรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารสองคนสามารถเป็นผู้นำความคิดริเริ่มร่วมกันและรวมแผนกของตนจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้น

ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด การสนับสนุนการทำงานแบบทำงานร่วมกันจากบนลงล่างจะช่วยให้แนวคิดแผ่ซ่านไปทั่วทั้งบริษัท

6. อธิบายเหตุผลว่าทำไมงานบางอย่างจึงมีความสำคัญ (Explain the Reasons Why Certain Tasks Are Important) หากทีมกำลังทำงานในแผนที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท ก็มีแนวโน้มที่จะดึงดูดสมาชิกในทีมและแผนกอื่น ๆ ที่ต้องการจะช่วยหรือต้องการเห็นพวกเขาประสบความสำเร็จ

เคล็ดลับนี้เป็นไปอันเดียวกันกับการเพิ่มความโปร่งใสและข้อมูล เพื่อนร่วมงานของคุณมีแนวโน้มที่จะช่วยเหลือคุณมากขึ้นหากพวกเขาเข้าใจผลกระทบของบทบาทของพวกเขา

“สิ่งหนึ่งที่ยากและน่าหงุดหงิดที่สุดสำหรับพนักงานที่จะกลืนคืองานที่ไม่ค่อยยอมรับคือการไม่สมเหตุสมผลและไม่สามารถอธิบายได้” Sarah Landrum จาก Training Industry เขียน “พนักงานมักต้องการทราบว่าทำไมพวกเขาถึงทำในสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่ การตอบคำถามนี้สำหรับพวกเขาสามารถช่วยขจัดการพูดคุยที่เกียจคร้านและส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานที่แท้จริง

7. เรียนรู้ที่จะถอยจากโครงการ (Learn to Step Back from A Project) การทำงานแบบร่วมกันไม่ใช่แค่การตกลงเข้าร่วมทุกกิจกรรม โครงการ หรืองานเท่านั้น Beth Kanter ได้สร้างแนวทางในการหลีกเลี่ยงความเหนื่อยหน่ายในการทำงานแบบร่วมกัน ซึ่งมีโครงการที่หลากหลายมากเกินไปที่ขัดขวางไม่ให้คุณทำงานจริง เธอสนับสนุนให้ผู้คนเรียนรู้วิธีปฏิเสธหรือปฏิเสธข้อเสนอเข้าร่วมทีม อาจเป็นเพราะความสามารถของคุณอยู่ไกลเกินขอบเขตของโครงการหรือเพราะคุณมีโครงการมากเกินไปแล้ว

“คุณไม่สามารถปฏิเสธหัวหน้าหรือคณะกรรมการของคุณได้ตลอดเวลา” Kanter เขียน “แต่คุณสามารถวาดเส้นที่ชัดเจนเพื่อให้รู้ว่าเมื่อใดที่ภาระงานของคุณกำลังจะล้มเหลว และคุณต้อง

แจ้งให้หัวหน้าของคุณทำการปรับเปลี่ยนตามสมควร”

8. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles and Specialties Within a Team Environment) คำแนะนำนี้เป็นไปตามหัวข้อเดียวกันกับการเรียนรู้เมื่อต้องออกจากโครงการ การดึงสมาชิกในทีมมาทำงานร่วมกันอาจล้มเหลวหากไม่มีบทบาทหรือเหตุผลที่ชัดเจนในการเข้าร่วมทีม

“เมื่อผู้คนเข้าใจถึงสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขา และบทบาทของพวกเขาเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในทีมอย่างไร สิ่งนี้จะส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน” โค้ชธุรกิจ Cynt Hia Stuckey กล่าวใน Telegraph “เมื่อทีมมีเป้าหมายร่วมกันและแต่ละคนสามารถพูดได้ว่าการกระทำของพวกเขาสนับสนุนวัตถุประสงค์เหล่านี้อย่างไร คุณจะสร้างความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น”

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมแต่ละคนที่คุณเลือกทำงานร่วมกันนั้นเหมาะสมที่สุดสำหรับงานที่ทำอยู่ มิฉะนั้น คุณกำลังดึงผู้คนที่อาจไม่จำเป็นต้องอยู่ที่นั่น

9. ค้นหาโอกาสในการสร้างพันธะทางสังคม (Find Opportunities to Form Social Bonds) การสนับสนุนให้พนักงานเข้าสังคมและสร้างโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์สามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทุกระดับโดยธรรมชาติ ที่ปรึกษา Shaun Beck กล่าว สิ่งที่เริ่มต้นจากการพูดคุยเล็ก ๆ น้อย ๆ ระหว่างมีตติ้งหลังเลิกงานสามารถเปลี่ยนเป็นการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมในอีกไม่กี่สัปดาห์ต่อมา

“ผู้คนมักจะร่วมมือกันมากขึ้นและให้ข้อเสนอแนะที่เปิดกว้างและตรงไปตรงมาแก่กันและกัน หากพวกเขามีสายสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในระดับสูง” เขากล่าว

อีกครั้ง ความรับผิดชอบนี้ตกอยู่ที่ฝ่ายบริหาร หากผู้นำสามารถสร้างโอกาสทางสังคมได้พนักงานก็มีโอกาสที่จะรวมตัวกันและสร้างสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นทางสังคม

10. สร้างมุมการทำงานแบบร่วมกันในสำนักงาน (Create Collaboration Corners in Office) สิ่งที่น่าสนใจคือ การปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกันไม่ได้หมายความถึงการฝึกอบรมพนักงานของคุณให้ทำงานร่วมกันหรือปรับปรุงการทำงานเป็นทีมเสมอไป ทีมงานที่ Bloomfire นำหน้าจากบริษัทอาหารจานด่วนที่สร้างเค้าโครงแฟรนไชส์โดยคำนึงถึงจิตวิทยาของลูกค้า ด้วยการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย คุณสามารถสร้าง “โซนการทำงานร่วมกัน” ทั่วทั้งสำนักงาน:

ตั้งโซนกาแฟหรือของว่างหลายโซนรอบสำนักงาน หาก Keurig เป็นเครื่องทำน้ำเย็นใหม่คุณต้องการให้แน่ใจว่าพนักงานกำลังประชุมและพูดคุยกัน

ลองถอดโต๊ะห้องประชุมขนาดใหญ่ออกแล้วเปลี่ยนเป็นโต๊ะเล็กสองสามโต๊ะ วิธีนี้จะทำให้หลายทีมประชุมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ได้ในคราวเดียว

จัดพื้นที่นั่งสบาย ๆ รอบสำนักงานซึ่งบางคนสามารถทบทวนโครงการหรือประชุมด่วนได้ โซนการทำงานแบบร่วมกันเหล่านี้ไม่เพียงแต่ให้พื้นที่สำหรับการประชุมและทำงานอย่างเงียบ ๆ เท่านั้น แต่ยังมองเห็นได้เพื่อให้ทุกคนในบริษัทเห็นการทำงานเป็นทีมในการดำเนินการ

การเปลี่ยนจากการทำงานแบบแยกส่วนเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้ในชั่วข้ามคืน อย่างไรก็ตาม บริษัทที่มุ่งมั่นในการขยายการมีส่วนร่วมของทีมสามารถดำเนินการได้ทันทีเพื่อช่วยให้พนักงานก้าวออกจากกรอบและทำงานร่วมกัน

Linders (2017) เป็นที่ปรึกษาอิสระโดยใช้เว็ปไซต์ของตนเอง www.benlinders.com กล่าวถึง การร่วมมือกันเป็นมากกว่าการมีทีมสหสาขาวิชาชีพ นอกจากนี้ ผู้อาวุโสและทีมเดิมพันต้องทำงานแบบร่วมกัน เช่นเดียวกับผู้จัดการและพนักงาน ต่อไปนี้คือตัวอย่างที่แสดงสิ่งที่คุณทำได้เพื่อปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกัน:

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรู้ว่าเรามุ่งหวังที่จะบรรลุอะไร

2. นึกภาพว่าคุณทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด เช่น การประเมินตนเองที่คล่องตัวหรือการหวนกลับอย่างคล่องตัว

3. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานแบบร่วมกัน ใช้ตัวอย่างเช่นวิธีการแบบลีนหรือแบบวิกฤตเพื่อค้นหาคอขวดที่ต้องลบออกก่อน

4. ปลูกฝังความร่วมมือในรูปแบบการทำงานของคุณ ทำให้เป็นธรรมชาติสำหรับคนที่จะทำงานแบบร่วมกัน

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน เช่น โดยเน้นการเปิดกว้าง ความโปร่งใส และการแบ่งปัน

6. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและเป็นตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานแบบร่วมกัน

7. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานแบบร่วมกัน ตัวอย่าง เช่น การทำงานเป็นคู่ การประชุมยืนขึ้นเป็นประจำ การรวมกลุ่ม การระดมกำลัง ฯลฯ

8. กำหนดคำศัพท์ทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น คุณสามารถตกลงที่จะใช้กรอบงาน เช่น Scrum, Safe หรือแม้แต่ People CMM เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางที่ - ผู้คนกำลังทำงานร่วมกันและตกลงกันว่าคุณอยากจะปรับปรุงอะไรต่อไป

9. เฉลิมฉลองความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือ ให้รางวัลแก่ผู้คนและทีมสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน

คุณต้องลงทุนเวลาและเงินเพื่อเพิ่มความร่วมมือ บางครั้งอาจดูเหมือนง่ายขึ้นและเร็วขึ้นหากผู้คนไม่ทำงานร่วมกัน แต่ในระยะยาว การทำงานแบบร่วมกันจะได้ผลมากขึ้น ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานร่วมกันให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า เร็วกว่า ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

Viki (2017) เป็นบรรณาธิการที่ Strategyzer และผู้เขียนหนังสือ Pirates In The Navy: How Innovators Lead Transformation กล่าวถึง กิจกรรมที่สัมพันธ์กันสี่ประการที่สามารถกระตุ้นช่วงเวลาแห่งความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน

1. ช่วยค้นหา (Help Seeking) สิ่งนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานแต่ละคนตระหนักดีว่าพวกเขามีปัญหาที่พวกเขาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเองและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น บริษัทต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะให้รางวัลหมาป่าโดดเดี่ยวที่แก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ในทางตรงกันข้าม ทีมสร้างสรรค์มีวิธีมากมายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการขอความช่วยเหลือจากกันและกัน พฤติกรรมการแสวงหาความช่วยเหลือจะสร้างโอกาสสำหรับปฏิสัมพันธ์ทางสังคมประเภทต่าง ๆ ที่สามารถกระตุ้นข้อมูลเชิงลึกโดยบังเอิญ

2. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) นี่คือความเต็มใจของเพื่อนร่วมงานที่จะอุทิศเวลาและความสนใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา วิธีนี้ใช้ได้ผลดีที่สุดเมื่อมีความตั้งใจจริง

ที่จะช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการมีส่วนร่วมในเชิงบวก การทำงานแบบร่วมกันดังกล่าวมักหมายถึงการมีส่วนร่วมในโครงการที่อยู่นอกเหนือคำบรรยายลักษณะงานของผู้คน ในองค์กรส่วนใหญ่ การให้ความช่วยเหลือดังกล่าวจำเป็นต้องมีการจัดการกับระบบราชการเพื่อที่จะได้รับอนุญาตให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ในองค์กรที่สร้างสรรค์ ทีมงานจะได้รับพื้นที่และโครงสร้างที่สนับสนุนการแสวงหาและให้ความช่วยเหลือในรูปแบบที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและไม่เป็นทางการ

3. การปรับเปลี่ยนความคิด (Reflective Reframing) ช่วยค้นหาและช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องใส่ใจกับข้อมูลป้อนเข้าของกันและกัน และใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อปรับแต่งและปรับปรุงแนวคิดดั้งเดิมของพวกเขา แทนที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างไร้เหตุผล การมีส่วนร่วมในเชิงบวกอาจรวมถึงการช่วยให้เพื่อนร่วมงานปรับปัญหาใหม่จากมุมมองอื่น นอกจากนี้ ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือจะต้องเต็มใจที่จะใช้ข้อมูลที่พวกเขาได้รับเพื่อปรับเปลี่ยนความคิดเดิมของพวกเขา ไม่มีประโยชน์ที่จะขอความช่วยเหลือหากคุณไม่ได้ใช้สิ่งที่คุณกำลังเรียนรู้เพื่อคิดใหม่และแก้ไขความคิดเดิมของคุณ หากการแสวงหาและช่วยเหลือเป็นสองด้านของเหรียญนวัตกรรม การปรับโครงสร้างแบบสะท้อนกลับเป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายรวมกันเพื่อสร้างมูลค่า

4. การเสริมแรง (Reinforcement) บทบาทความเป็นผู้นำภายในบริษัทคือการเสริมสร้างค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันซึ่งให้รางวัลและส่งเสริมการแก้ปัญหาร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ความช่วยเหลือในการแสวงหาความต้องการในสภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกมองว่าเป็นจุดอ่อนหรือไร้ความสามารถ ไม่ควรให้รางวัลแก่การพยายามแก้ปัญหาในฐานะปัจเจกบุคคล การให้การช่วยเหลือต้องเป็นที่ยอมรับและยกย่องแทน ต้องขจัดอุปสรรคทางราชการในการทำงานแบบร่วมกัน สำหรับโครงการนวัตกรรม บริษัทต้องสร้างและสนับสนุนทีมสหสาขาวิชาชีพ

เพื่อให้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเจริญรุ่งเรือง บริษัทต่าง ๆ จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่กลุ่มคนประเภทต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อกลายเป็นพลังส่วนรวม การมีผู้คนจากสาขาวิชาต่าง ๆ ทำงานร่วมกันจะช่วยให้มีการแสดงและแบ่งปันมุมมองของโลกที่แตกต่างกัน หากสิ่งนี้รวมกับการขอความช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือ และการตีกรอบความคิดใหม่ บริษัทต่าง ๆ จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอดเยี่ยมสำหรับส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

Rayis (2020) เป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์ของ Planview’s Work Management Solutions ได้เสนอแนะ 6 วิธีเพิ่มการทำงานแบบร่วมกัน

1. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly and Often) การสื่อสารที่ดีมีความสำคัญต่อทีมเสมือนที่มีประสิทธิภาพ แต่ละคนต้องมีความเข้าใจอย่างแน่วแน่ในการจัดลำดับความสำคัญ กำหนดเวลา ความคาดหวัง และวัตถุประสงค์ตลอดเวลา นอกจากนี้ การประสานงานจะง่ายขึ้นเมื่อผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีมสามารถเห็นได้ว่าใครกำลังทำงานอะไรและเมื่อใด

ผู้จัดการโครงการควรตรวจสอบกับแต่ละบุคคลบ่อย ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานแล้ว จุดประสงค์คือเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลรู้สึกมีส่วนร่วมและมีอำนาจ ซึ่งช่วยสร้างความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ของพนักงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายในบริษัท

เคล็ดลับอีกประการหนึ่งในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันทางไกลคือการสื่อสารว่าทีม

มีส่วนร่วมในกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร สิ่งนี้มักจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่แท้จริงมากกว่ารางวัลภายนอก นอกจากนี้ยังเพิ่มความน่าจะเป็นที่ทุกคนดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries and Norms) ข้อดีอย่างหนึ่งสำหรับพนักงานเสมือนคือมีอิสระในการทำงานในรูปแบบของตนเอง ผู้จัดการโครงการควรสนับสนุนความยืดหยุ่นนี้ ระงับความต้องการการจัดการขนาดเล็กหรือติดตามงานมากเกินไป การถามคำถาม เช่น สมาชิกในทีมต้องการสื่อสารอย่างไร ช่วงเวลาใดของวันที่แต่ละคนมีประสิทธิผลมากที่สุด และเมื่อใดที่แต่ละคนต้องการออฟไลน์

การสื่อสารความชอบเหล่านี้กับทีมจะช่วยส่งเสริมการเคารพขอบเขตและความต้องการของแต่ละคน สิ่งนี้สามารถเพิ่มขวัญกำลังใจและทำให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถทำงานได้ดีที่สุด สิ่งสำคัญคือต้องคำนึงถึงเขตเวลาในการตัดสินใจเหล่านี้ด้วย เนื่องจากชั่วโมงการทำงานที่ทับซ้อนกันอาจมีไม่มากนัก

ผู้จัดการโครงการควรกำหนดบรรทัดฐานสำหรับทีมโดยรวมเพื่อให้ทำงานตามแผนและปรับปรุงการสื่อสาร การประชุมบังคับอาจเป็นหนึ่งเดียว การนำหน้าจากระเบียบวิธีแบบคล่องตัว การประชุมสแตนด์อัพประจำวันที่มีความยาวไม่เกิน 15 นาทีสามารถเกิดประสิทธิผลได้

บรรทัดฐานการทำงานแบบร่วมกันระยะไกลอื่น ๆ อาจรวมถึงการใช้งานมาตรฐานของบางแอปพลิเคชันสำหรับการสื่อสารที่สอดคล้องกันและเวลาที่ทุกคนควรออนไลน์ ผู้จัดการโครงการยังสามารถให้แนวทางสำหรับความถี่ในการสื่อสาร ความเร็วในการตอบกลับข้อความ และการโต้ตอบอื่น ๆ แต่ละทีมควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกบรรทัดฐานและเครื่องมือของตนเองที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญของตน

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานแบบร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels) การทำความเข้าใจบุคลิกภาพของทีมและรูปแบบการสื่อสารสามารถช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น บางคนสนุกกับการเห็นเพื่อนร่วมงานในวิดีโอด้วยสัญญาณอวัจนภาษา ในขณะที่คนอื่น ๆ ชอบการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการโต้ตอบแบบตัวต่อตัว เครื่องหมายประการหนึ่งของผู้จัดการที่ดีคือการรู้ว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในสถานการณ์ใดและกับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลใด

ตัวอย่างเช่น การประชุมทางวิดีโอเป็นสิ่งจำเป็น แต่อาจเป็นเรื่องที่ท้าทาย เป็นการยากที่จะจัดเซสชั่นที่มีประสิทธิผลเมื่อทุกคนพยายามพูดพร้อมกัน การมีระเบียบมากขึ้นสามารถรับประกันเซสชั่นอันมีค่าซึ่งทุกคนมีโอกาสพูด

เจ้าภาพหรือผู้ดำเนินรายการสามารถเผยแพร่วาระการประชุมโดยแบ่งเวลาให้แต่ละคนนำเสนอได้ อีกทางเลือกหนึ่งคือให้คนที่ต้องการถามคำถามหรือแสดงความคิดเห็นยกมือในกล่องแชท จากนั้นผู้กลั่นกรองสามารถจดจำได้ในเวลาที่เหมาะสม

ผู้จัดการควรส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันทางไกลจากพนักงานที่เป็นคนเก็บตัวและไม่ค่อยพูด การขอความคิดเห็นสามารถนำพวกเขาเข้าสู่การสนทนาและทำให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น เช่นเดียวกับที่จะติดตามพวกเขาในภายหลัง นอกจากนี้ยังใช้กับการประชุมที่พนักงานทางไกลอยู่ในวิดีโอและพนักงานคนอื่น ๆ อยู่ในสำนักงานด้วยกัน

4. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time for Team Building) ความเข้มงวดของการประชุมที่เป็นทางการเหล่านี้ทำให้ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น ชั่วโมงแห่งความสุขเสมือนจริง การเล่นเกมออนไลน์ การประชุมทางวิดีโอกับสัตว์เลี้ยง และอื่น ๆ สามารถช่วยสร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจได้ เหตุการณ์เหล่านี้สามารถให้การติดต่อของมนุษย์ตามธรรมชาติที่ผู้คนอาจพลาดในการตั้งค่าสำนักงาน

กลุ่มอาจารย์ในสหราชอาณาจักรและนิวซีแลนด์ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการชุมนุมเสมือนจริงอย่างไม่เป็นทางการในช่วงการระบาดใหญ่และพบว่ามีประโยชน์เพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น กิจกรรมเครือข่ายออนไลน์ทั่วโลกช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ไม่เคยพบหน้ากันสามารถสนทนาแบบเสมือนจริงได้ เพื่อนร่วมงานที่พบกันในสำนักงานเพียงไม่กี่ครั้งได้รู้จักกันดีขึ้นและเริ่มติดต่อกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้เปิดประตูสู่โอกาสในการทำงานแบบร่วมกันในอนาคต

5. เฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes) ผู้จัดการโครงการควรใช้การทำงานร่วมกันระยะไกลเพื่อยกย่องพนักงานที่สมควรได้รับ เมื่อต้องแยกตัวจากคนรอบข้าง พนักงานที่อยู่ห่างไกลอาจรู้สึกถูกยกย่อง เครียด และไม่แน่ใจเป็นพิเศษ Gartner ยืนยันว่าช่วงเวลาที่ก่อกวนทำให้พนักงานต้องได้รับการยอมรับในความสำเร็จเพิ่มขึ้นประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์

ผู้จัดการจะต้องพยายามรู้ว่าทีมใดกำลังทำงานอยู่และผลงานของแต่ละคน สามารถช่วยถามคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จล่าสุด ความคิดสร้างสรรค์ อุปสรรคที่พวกเขาเอาชนะ หรือเพื่อนร่วมงานที่ช่วยพวกเขาได้ คำขอบคุณเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น บัตรของขวัญ ขนมปังปิ้งออนไลน์ หรือช่วงพักร้อนอาจช่วยได้มาก

6. แบ่งปันไฟล์และข้อมูล (Share Files and Data) การทำงานแบบร่วมกันจากระยะไกลนั้นง่ายกว่ามากเมื่อทีมสามารถแชร์เอกสารและข้อมูลได้ในที่เดียว ตามหลักการแล้ว ทุกคนสามารถเข้าถึงและแก้ไขเอกสารโครงการทั้งหมดได้อย่างปลอดภัย ใด ๆ การเปลี่ยนแปลงควรปรากฏแก่ทีมทันที โดยมีการควบคุมเวอร์ชันเพื่อดูเอกสารล่าสุด

วิธีการนี้จะป้องกันไฟล์และข้อมูลอื่น ๆ ไม่ให้สูญหายในสเปรดชีต อีเมล และระบบแยกส่วนอื่น ๆ ทีมทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีมุมมองโดยรวมในข้อมูลโครงการล่าสุดและรายละเอียด การแสดงภาพกิจกรรม เหตุการณ์สำคัญ การขึ้นต่อกัน วันที่ครบกำหนด และสิ่งกีดขวางบนถนนช่วยให้โครงการต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

สรุป จากทัศนะของ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), และ Rayis (2020) ดังกล่าวข้างต้น ระบุแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ดังผลการสังเคราะห์ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์สรุปแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
1. นำโดยตัวอย่าง (Lead By Example)		✓	✓		✓					
2. มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)								✓		✓
3. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)			✓				✓			✓
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)								✓		
5. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.)	✓									
6. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)			✓	✓						
7. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)					✓					✓
8. ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)					✓					
9. กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition)				✓						
10. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)						✓				
11. สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation)					✓					
12. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun)					✓					
13. ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ									✓	
14. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน									✓	
15. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)		✓								
16. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring)				✓						
17. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards)		✓								
18. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place)		✓	✓							

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
19. มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)	✓					✓				
20. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)	✓									
21. เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement)			✓							
22. ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input)				✓						
23. ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts)						✓				
24. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit)			✓							
25. ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)			✓							
26. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often)										✓
27. ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice)				✓						
28. ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion)				✓		✓				
29. เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)							✓			
30. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice)								✓		
31. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments)		✓								
32. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.)	✓									
33. ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency)		✓								
34. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture)		✓								
35. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example)			✓							

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
36. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.)	✓									
37. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles)			✓							
38. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members' Strengths)			✓							
39. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities)			✓			✓				
40. ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)	✓									
41. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative)			✓							
42. อำนวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming)				✓						
43. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources)			✓							
44. ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)			✓							
45. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation)				✓						
46. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration)				✓						
47. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities)						✓				
48. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments)		✓								

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
49. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes)							✓			
50. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen to Ideas on All Levels of The Organization)							✓			
51. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings)							✓			
52. อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสำคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important)							✓			
53. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)						✓	✓			
54. สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office)							✓			
55. ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business)	✓									
56. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks)			✓					✓		
57. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms)										✓
58. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration)								✓		
59. ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.)								✓		
60. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)								✓		✓

2.3.6 ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

Joseph (2019) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสามารถปรับปรุงการฝึกฝนของครู - นี่คือวิธีรับกรอบความคิด

เมื่อครูใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการทำงานร่วมกันโดยขอความคิดเห็นจากครูในการตัดสินใจ ให้การสนับสนุนครูอย่างเพียงพอ และสร้างชุมชนที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน ครูมักจะมีแนวโน้มที่จะยังคงอยู่ในโรงเรียนเหล่านั้น

ในฐานะครูใหญ่ 11 ปีและหัวหน้าภาค 2 ปี ข้าพเจ้าให้นิยามภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ว่ามีโอกาสเป็นผู้นำร่วมกัน ความเป็นเจ้าของของการศึกษา และการแบ่งปันแนวคิดด้านการสอนและการสอน การทำงานแบบร่วมกันเป็นความสามารถและทักษะที่พัฒนาขึ้นจากความอ่อนน้อมถ่อมตน ความอดทน และวิสัยทัศน์

อย่างที่ไมเคิล จอร์แดนกล่าวไว้ว่า "พรสวรรค์ชนะเกม แต่การทำงานเป็นทีมและความเฉลียวฉลาดชนะการแข่งขัน" ปีที่ดีที่สุดของฉันในฐานะผู้นำ คือ ช่วงเวลาที่เรามีความเป็นผู้นำร่วมกันในโรงเรียน

จากการแยกตัวสู่ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

ต่อไปนี้คือขั้นตอนบางส่วนที่ฉันแนะนำสำหรับการเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms) เพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพในระดับสูงสุด ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ขั้นตอนแรกนี้เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบส่วนบุคคลรวมกับผลลัพธ์ของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น:

เรามุ่งมั่นที่จะ....

- สม่ำเสมอ คิดแง่บวก และสื่อสารกับผู้อื่นในเวลาที่เหมาะสม
- ไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอในผลงานและความเป็นอยู่ของเราและของกันและกัน
- จบการประชุมแต่ละครั้งด้วยรายการดำเนินการและกำหนดเวลาสำหรับการทำงานในอนาคต
- มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบ และตรงไปตรงมา
- มีความสนุก

ขั้นตอนที่ 1 ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue) เราต้องจำไว้ว่าให้ “ใช้คำพูดของเรา” เช่นเดียวกับที่เราขอจากนักเรียนของเรา ทีมทำงานแบบร่วมกันของคุณอาจต้องเลือกหลักสูตรใหม่ วิเคราะห์ข้อมูล หรือศึกษาวิธีการสอนแบบใหม่ การมีการอภิปรายช่วยปรับปรุงการสนทนาและช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถระบุความคิดหรือความคิดของพวกเขาได้ในขณะที่คุณสร้างฉันทามติหรือตัดสินใจ การย้ายจากการสนทนาไปสู่บทสนทนาช่วยให้ทีมสามารถขยายความรู้ของแต่ละบุคคล รวมมุมมองที่หลากหลาย ฟังอย่างกระตือรือร้น และจดจ่อ

ขั้นตอนที่ 2 ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict) ด้วยความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งก็เพิ่มขึ้น การสนทนาอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นการมีกลยุทธ์สำหรับทีมผู้นำในการติดตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะช่วยสนับสนุนแต่ละบุคคล ขั้นตอนนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมืออาชีพ ความไว้วางใจ และมักจะให้โอกาสในการเติบโตสำหรับทีม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies) ไม่ใช่หน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่จะตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรแล้วจึงบอกกับกลุ่ม นั่นเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความเป็นผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็นความรับผิดชอบของทีมในการพิจารณาปัญหา ตัดสินใจทิศทาง แล้ววางใจให้หัวหน้างานสนับสนุน กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอาจแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม แต่การมีแผนที่จะก้าวไปข้างหน้าและแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอนั้นเป็นแก่นของความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน(Collaborative Leadership)

ขั้นตอนที่ 4 มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard) นี่อาจดูเหมือนเป็นคำกล่าวที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน แต่การรู้และการทำเป็นสองสิ่งที่แตกต่างกัน การถูกรับฟังเป็นมากกว่าการเป็นผู้พูดในการประชุม ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันต้องอำนวยความสะดวกให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยินดีต้อนรับผู้เข้าร่วมใหม่ การแสวงหาความคิดเห็นจากหลาย ๆ คนจะสร้างความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวตั้งแต่เริ่มต้น ความไว้วางใจคือความเชื่อหรือความเชื่อมั่นว่าผู้นำมีความน่าเชื่อถือและถือผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนเป็นสำคัญเป็นกาวที่ยึดไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) การย้ายจากการแก้ปัญหาไปสู่วิธีการแก้ปัญหาต้องมีการสนทนาครั้งสุดท้ายก่อนแก้ปัญหาเกี่ยวกับอาจมีสิ่งที่น่าตื่นเต้นที่ไม่ทราบสาเหตุหรือผลที่ตามมาของการตัดสินใจ การเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่รู้จักจะช่วยทีมในการสนับสนุนการตัดสินใจ ถ้าเป็นไปได้ คุณควรมีหลายเสียงเพื่อนำไปสู่การอภิปรายเกี่ยวกับ "เหตุผล" ของการตัดสินใจ อย่างที่เราทุกคนทราบกันดีอยู่แล้วว่าจะมีคนที่ผลักดันการตัดสินใจเรื่องความร่วมมือและความเป็นผู้นำอยู่เสมอ การพิจารณา "จะมีเกิดอะไรขึ้น" จะสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly) เมื่อขั้นตอนข้างต้นเสร็จสิ้นและตัดสินใจแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องปิดวงจรและสื่อสารอย่างเปิดเผยกับพนักงาน อาจเป็นอีเมลภายในสั้น ๆ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการประชุมเจ้าหน้าที่เต็มรูปแบบ จุดประสงค์ของการสนทนาเหล่านี้คือต้องโปร่งใสและลดข้อไม่จริงเกี่ยวกับสิ่งที่ตัดสินใจ เหตุผล และโดยใคร คนติดตามคนไม่ใช่ตำแหน่ง ความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็น รูปแบบที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนและนักเรียน เฮนรี่ ฟอร์ด เคยกล่าวไว้ว่า "การมาด้วยกันคือจุดเริ่มต้น การอยู่ด้วยกันคือความก้าวหน้า และการทำงานแบบร่วมกันคือความสำเร็จ" ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน(Collaborative Culture) และความเป็นผู้นำซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกที่ยั่งยืนต่อโรงเรียนหรือเขตการศึกษาของผู้เรียนและผู้นำ

Elorus (2018) กล่าวถึง 6 Steps for Establishing a Collaboration Culture and Building Effective Teams in The Workplace ว่า การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานและ

การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีต้องใช้ทักษะของบุคลากรอย่างจริงจัง ความรู้สึกไว้วางใจ และการใช้วิธีการสร้างทีมและแนวคิดสำหรับพนักงานในสำนักงานของคุณ

ขั้นตอนที่ 1 ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to Know your Team)

สิ่งแรกและสำคัญที่สุดที่คุณต้องทำในฐานะผู้นำคือการใช้เวลาและเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานของคุณ โดยเฉพาะสิ่งที่ผลักดันให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น (What Drives them to Perform Better.) ในการทำเช่นนั้น คุณต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์แบบมืออาชีพที่มีความหมายกับพวกเขาในขณะที่ให้ความสนใจกับความสามารถและนิสัยใจคอของพวกเขา

ด้วยวิธีนี้ พวกเขาจะเชื่อใจคุณมากขึ้นและรู้สึกสบายใจในที่ทำงาน การสร้างความไว้วางใจในทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก (Building Trust in Teams is Quite Important) เมื่อคุณต้องการให้สมาชิกทำงานแบบร่วมกันโดยไม่เกิดความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับพวกเขาเพราะเป็นการพิสูจน์ความคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญ ในทางกลับกัน จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพของทีมด้วย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานไม่ใช่งานที่ใคร ๆ ก็จัดการได้ ก่อนเริ่มสร้างทีม คุณต้องถามตัวเองก่อนว่าคุณมีทักษะในการเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้หรือไม่ ตำแหน่งของคุณในธุรกิจคือการให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อพนักงานและวิธีขององค์กรที่จะไปถึงจุดนั้น การจัดการทีมอย่างมีประสิทธิภาพจะนำทีมของคุณไปสู่เป้าหมายของบริษัทในขณะที่ทำให้พวกเขาใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น บ่อยครั้ง คุณมีหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีความเครียด งานของคุณคือส่งเสริมความโปร่งใสและเปิดช่องทางการสื่อสารอยู่ตลอดเวลาสำหรับการสนทนาที่สร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)

หากคุณต้องการให้ทีมของคุณแข็งแกร่งและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในทีม พาทีมของคุณออกไปทานอาหารเย็นที่ร้านอาหารดี ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อส่งเสริมการสื่อสารที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ดีในการทำความรู้จักกันในภาวะที่มีความเครียดน้อยลง ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง การเดินทางท่องเที่ยวหนึ่งวันไปยังจุดหมายปลายทางใกล้เคียงจะช่วยสร้างความมหัศจรรย์ในการสร้างทีมที่แข็งแกร่งและสภาพแวดล้อมที่น่ารื่นรมย์ในที่ทำงาน การแสดงว่าคุณชื่นชมทีมของคุณ (Appreciate Your Team) ในระดับส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของพวกเขา การฉลองวันครบรอบการทำงานและวันเกิดเป็นวิธีที่ดีในการแสดงความขอบคุณสำหรับการอุทิศตนและความพยายามที่พวกเขาทำในแต่ละวัน สุดท้าย สมมติว่างบประมาณของคุณเอื้ออำนวย การจัดสรรพื้นที่สำนักงานเพื่อสร้างห้องเด็กเล่นหรือห้องที่เงียบสงบสำหรับพนักงานเพื่อให้พวกเขาได้ผ่อนคลาย จะสร้างบรรยากาศที่ดี

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนร่วมกับทีม (Plan along with the Team)

หากคุณต้องการทราบวิธีจัดการทีมให้ประสบความสำเร็จ กฎข้อใดข้อหนึ่งที่ใช้ในระดับสากลคือการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง การเป็นผู้นำที่ดีหมายถึงการพูดคุยเรื่องลำดับเวลา และ

Workflow ถ้าแปลเป็นไทยให้เข้าใจง่าย ๆ ก็อาจแปลได้ว่า กระแสงาน หรือลำดับในการดำเนินงาน ตั้งแต่ต้นจนจบหลาย ๆ องค์กรจึงถึงขั้นศึกษา รวบรวมข้อมูล พัฒนา ‘Workflow’ ขึ้นมา ให้เป็นเอกสารคู่มือสำหรับการดำเนินงานของพนักงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีระเบียบ แบบแผน เป็นขั้นตอนที่ไม่สับสน พนักงานที่ต้องปฏิบัติงาน ก็สามารถเรียนรู้ และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ว่องไว ไม่สับสน) กับทีมของคุณ คุณต้องคิดตารางเวลาที่จะทำให้ลูกค้าพอใจแต่จะไม่ทำให้พนักงานของคุณทำงานหนักเกินไป แทนที่จะมอบหมายงานและกำหนดเส้นตาย ให้ทีมของคุณกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำโครงการ สิ่งนี้จะส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้พวกเขาค้นหากลยุทธ์การจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รับฟังพวกเขา ส่งเสริมการระดมความคิดและให้พวกเขารับผิดชอบส่วนของตนในโครงการ การเคารพในความเร็วและขั้นตอนการทำงาน (เท่าที่พวกเขาเคารพในหน้าที่ของตน) จะทำให้พวกเขามีอิสระที่จะทำงานได้ดีขึ้นโดยปราศจากภาระของความคาดหวังที่ไม่เป็นจริง นอกจากนั้น เพื่อช่วยให้พนักงานของคุณค้นพบประโยชน์ของการติดตามโครงการ การตรวจสอบงาน และประสิทธิผลของทีม ทั้งหมดต้องขอบคุณการใช้ซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)

การเป็นมืออาชีพไม่ได้หมายความว่าคุณต้องเข้มงวดและจริงจังตลอดเวลา การมารวมกันเป็นทีมเพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จของคุณหลังจากทำโปรเจ็กต์ยาก ๆ เป็นอะไรที่สดชื่น เสนอขนมปังปิ้งด้วยไวน์หรือ แชมเปญ หากมีโอกาส ให้ทีมของคุณ! ขอบคุณพวกเขาสำหรับความพยายามและความทุ่มเทของพวกเขา เตือนพวกเขาว่าการเป็นทีมที่แข็งแกร่งทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ตั้งแต่แรก! นั่นอาจรวมถึงรางวัลบางอย่างเช่นกัน เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นรูปธรรม คุณเลือกได้! คุณสามารถแจกของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มีความหมาย ประกาศโบนัส หรือโปรโมชั่นที่สมควรได้รับ

ขั้นตอนที่ 6 เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn together from Failures)

แง่มุมที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานคือการปล่อยให้ความล้มเหลวสอนบทเรียนที่มีค่าแก่คุณบทบาทของคุณในฐานะหัวหน้าทีมคือการตระหนักถึงบทเรียนเหล่านั้นและอำนวยความสะดวกในการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องการความสนใจจากทีมของคุณในอนาคต เมื่อชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดและความไม่สอดคล้องกัน คุณจะสามารถคิดแผนฉุกเฉินสำหรับกรณีที่คล้ายกันที่อาจเกิดขึ้นได้ การสนทนากับทีมของคุณและอนุญาตให้พวกเขาเสนอความคิดเห็นจะช่วยปลูกฝังสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทั้งในแง่ของความเร็วและประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานจึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและไม่ควรเป็นเรื่องยาก – แนวทางที่มีมนุษยธรรมและความเข้าใจเป็นพื้นฐาน!

Dyer and Dyer (n.d.) ขั้นตอนเหล่านี้เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยเฉพาะ หรือสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาขั้นตอนเฉพาะของทีมได้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal) การสร้างเป้าหมายร่วมกันและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สนับสนุน

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการประชุมทีมพลวัต (**Collaborative Team Dynamics Meeting Process)** ที่ทำงานร่วมกัน การกำหนดบทบาท มาตรการ กลยุทธ์การสื่อสาร การให้ผลย้อนกลับ และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ไม่เครียดที่ทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 งานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work) กระบวนการฝึกสอนภายในเป็นชุดกิจกรรมภายในทุกระดับที่ใช้เพื่อเปลี่ยนโครงสร้างความเชื่อและอารมณ์ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงศักยภาพภายในของตนและนำไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันได้

ขั้นตอนที่ 4 ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Skills) ทักษะหลักห้าประการที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน คือ การฟังอย่างกระตือรือร้น การสนทนา การตอบรับ การจัดการความขัดแย้ง และการอำนวยความสะดวก

ขั้นตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships) การพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลกับสมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills) อำนวยความสะดวกในการวางแผนและการตัดสินใจในการสร้างวัฒนธรรมของทีมในการเสริมอำนาจและรักษาขอบเขตส่วนบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy) พัฒนาความสัมพันธ์เชิงรุกกับแผนกสำคัญและบุคคลที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เราเสนอบริการของเราในสี่ระดับเพื่อให้ทีมและบุคคลสามารถสัมผัสกับผลกระทบจากการสร้างขีดความสามารถของกระบวนการทำงานแบบร่วมกันในรูปแบบที่ตรงกับความต้องการและกรอบเวลาเฉพาะของพวกเขา

Kashyap (n.d.) กล่าวถึง จะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันได้อย่างไร คำถามคือ: วิธีสร้างทีมการทำงานร่วมกันที่เติบโต? ควรทำอย่างไรเพื่อเพิ่มอำนาจให้ทีมทำงานร่วมกัน? (Build A Collaborative Tea) อ่านเคล็ดลับในการสร้างสถานที่ทำงานแบบร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันในงานที่ซับซ้อน

ขั้นตอนที่ 1 ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals' Strengths)

ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกัน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือต้องเป็นจริงเกี่ยวกับช่องโหว่ของแต่ละคน ในภารกิจของคุณในการเริ่มต้นการทำงานแบบร่วมกัน ให้เริ่มต้นด้วยการสร้างทีมจากบุคคลที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สมาชิกคนหนึ่งชดเชยส่วนที่บกพร่องของผู้อื่น คุณจะสามารถระบุได้อย่างง่ายดายว่าสมาชิกในทีมคนใดจะมีส่วนร่วมในส่วนใด โดยจับคู่กับงานที่เหมาะสมและเหมาะสมกับจุดแข็งของพวกเขา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)

ด้วยความคาดหวังที่เป็นจริงอย่างชัดเจนในทีม พวกเขาจะสามารถมุ่งความสนใจไปที่งานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากขึ้น ทีมทั้งหมดจะได้รับโอกาสในการนำเสนอความคิดและรับการสนับสนุนในสิ่งเดียวกัน จะชี้แจงเป้าหมายให้สมาชิกในทีมแต่ละคนชัดเจนได้อย่างไร?

- ทบทวนบทบาทของพวกเขา
- ตรวจสอบความรับผิดชอบของพวกเขา

- ชี้แจงความคาดหวังของพวกเขา
- อนุญาตการเรียนรู้ข้ามสาย

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Tools)

บริษัทอย่าง Bosch ที่ใช้ซอฟต์แวร์การทำงานแบบร่วมกันแบบออนไลน์สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันบนคลาวด์ช่วยให้บริษัทต่าง ๆ เข้าถึงข้อมูลจากทุกที่เพื่อให้แน่ใจว่าผู้คนทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มทั่วไป ทีมสามารถแชร์ไฟล์ได้พร้อมกัน สื่อสารแบบเรียลไทม์ และมีการทำงานแบบร่วมกันแบบโต้ตอบ นำความคิดสร้างสรรค์ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)

สถานที่ทำงานสมัยใหม่มีผู้คนจากภูมิหลังและประสบการณ์ชีวิตที่หลากหลาย ให้โอกาสพวกเขาแต่ละคนเปิดใจกว้างเกี่ยวกับความคิดและพฤติกรรมของพวกเขา เข้าถึงทุกสถานการณ์ด้วยมุมมองที่แตกต่าง เมื่อบุคคลแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในทีม ดังนั้นพวกเขาให้แนวทางการทำงานด้วยความนับถือในเชิงบวกซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพโดยรวม

ขั้นตอนที่ 5 ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)

ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมเป็นทุนมนุษย์ คุณสามารถจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมโดยเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลของบริษัท นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต ดังนั้น การสนับสนุนให้ทีมท้าทายสภาพที่เป็นอยู่จึงหมายถึงการรักษามาตรฐานที่ถูกต้อง มันทำให้พนักงานรู้สึกมีค่าถ้าคุณตระหนักถึงความคิดนอกกรอบของพวกเขา

ขั้นตอนที่ 6 ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)

อย่าลืมฉลองความสำเร็จของทีมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณและประสิทธิภาพของทีม ความสำเร็จไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงินเป็นหลัก ทุกครั้งที่บรรลุเป้าหมายด้วย พาทีมออกไปทานอาหารกลางวันหรือสั่งพิซซ่า กระตุ้นให้พวกเขาแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่าง สิ่งนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความมั่นใจและทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้น แสดงให้พวกเขาเห็นว่าความพยายามของพวกเขาไม่ได้ถูกมองข้าม

ขั้นตอนที่ 7 สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)

การแบ่งปันความรู้สึกเป็นชุมชนที่พนักงานรู้สึกปลอดภัย ได้รับการดูแล และสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่มีใครอยากเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่พวกเขาถูกทำให้รู้สึกเหมือนเป็นคนนอก มันทำลายความหมายทั้งหมดของการทำงานในทีมและทำให้เป็นไปไม่ได้ที่จะทำสิ่งที่มีความหมายสำเร็จ ทำให้พวกเขารู้สึกเป็นสังคมที่เข้มแข็ง สบายใจขึ้น แบ่งปันความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม และช่วยแก้ปัญหาเชิงลึก ทีมจะมีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีมุมมองระดับโลก

ขั้นตอนที่ 8 กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)

คุณไม่สามารถทำทุกอย่างโดยลำพังได้ และแน่นอนว่าคุณไม่สามารถให้คนกลุ่มเดียวกันปรากฏตัวตลอดเวลาได้ เมื่อคุณเริ่มมอบหมายงาน บุคคลจะรู้สึกมีพลังเพราะจะรู้สึกว่าการกระทำ

ของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์กร พวกเขาจะกระตือรือร้นมากขึ้นที่จะอยู่ในทีมและพยายามอย่างเต็มที่ พวกเขารู้สึกมีคุณค่ามาก และรู้สึกว่าพวกเขามีบทบาทสำคัญในการทำงาน

สรุป จากทัศนะของ Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), และ Kashyap (n.d.), ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิงได้กล่าวถึงขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่น่าสนใจ คือ

Joseph (2019) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms)

2) ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue)

3) ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work Through Conflict)

4) พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies)

5) มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard)

6) ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) ย้ายจากปัญหาไปสู่วิธีแก้ปัญหา

7) สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)

Elorus (2018) กล่าวถึง 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) ทำความรู้จักกับทีม (Get to Know Team)

2) สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)

3) จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)

4) วางแผนร่วมกับทีม (Plan Along with the Team)

5) เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)

6) เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn Together from Failures)

Dyer and Dyer (n.d.) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)

2) กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)

3) ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work)

4) เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Skills)

5) สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships)

6) ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)

7) ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)

Kashyap (n.d.) กล่าวถึง 8 ขั้นตอน ดังนี้

1) ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals’ Strengths)

2) สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)

3) ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)

4) ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)

5) ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)

6) ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)

7) สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)

8) กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)

2.3.7 ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

Chase (2016) ประธานพัฒนาการศึกษาของ Peace River Sail and Power Squadron ได้พัฒนาแบบสอบถามในงานวิจัยชื่อ “Complexity Leadership Competencies” เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (ไม่เคย ไม่ค่อยจะ บางครั้ง บ่อยครั้ง เสมอ ๆ) มีข้อคำถาม 45 ข้อ ดังนี้

1. ปิดกั้นทีมจากการแทรกแซงจากผู้นำองค์กรภายนอก
2. ระบุกฎง่าย ๆ สองสามข้อที่ออกแบบมาเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างตั้งใจ
3. ปลูกฝังปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างทีม
4. ให้เกียรติคนเก่าขณะหล่อหลอมวิสัยทัศน์ให้คนใหม่
5. ทำงานกับผู้คนที่หลากหลาย
6. ถามว่าจะมองปัญหานี้อย่างไรได้อีก
7. ให้ทีมงานจดจ่ออยู่กับเรื่องจนแน่ใจว่าเราเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว
8. บริหารจัดการการจัดหาทรัพยากรให้กับทีม
9. ระบุภารกิจขององค์กรต่อทีม
10. แบ่งปันมุมมองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกให้กับสมาชิกขององค์กร
11. กระตุ้นความตึงเครียดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการกระตุ้น/ทำให้เกิดการตัดสินใจ
12. สร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมสื่อสารความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอย่างเปิดเผย
13. บริหารจัดการความเชื่อมโยงของหลายทีม
14. แบ่งปันบทบาทความเป็นผู้นำ
15. แสดงความโปร่งใสแก่สมาชิกในทีมในการตัดสินใจ
16. ส่งเสริมความหลากหลายในการจ้างงาน
17. ส่งเสริมการเสวนาเพื่อส่งเสริมความคิด
18. นำสมาชิกในทีมมาร่วมกันสร้างแนวทางแก้ไขปัญหา
19. แลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในการบังคับบัญชาเพื่อสนับสนุนความพยายามของทีม
20. สร้างทีมที่ทำงานภายใต้การควบคุมที่ไม่เคร่งครัด
21. สร้างบรรยากาศของการระงับการตัดสินในขณะที่สมาชิกในทีมกำลังนำเสนอความคิด
22. ยินดีรับการแบ่งปันไอเดียใหม่ ๆ จากสมาชิกในทีม
23. ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีภารกิจสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรของฉัน
24. จัดหาที่ว่างของพื้นที่ในสำนักงานเพื่อเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ในทีม
25. เลือกคำพูดอย่างรอบคอบเพื่อบอกกับทีมว่าสถานการณ์จริงคืออะไร

26. จัดเตรียมบริบทให้กับทีมเพื่อพิจารณาเรื่องที่อยู่ในมือ

27. แสวงหาการเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้น

28. ขอให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตามแนวทางทั่วไปที่ทำให้ที่สมาชิกในทีมจะทำงานแบบร่วมกันได้

29. เอาคนเข้าสู่สถานการณ์การเรียนรู้

30. จัดการกับความคลุมเครือด้วยความสบายใจ

31. ใช้ความอ่อนไหวต่อจังหวะของโอกาสต่อเรื่องทางการเมือง

32. กำหนดนโยบายผ่านความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ

33. สร้างช่องทางให้ทีมแบ่งปันเรื่องราวของพวกเขา

34. จัดเตรียมชุดเครื่องมือ/วิธีการให้กับทีมในการทำการตัดสินใจต่าง ๆ

35. เต็มใจที่จะเป็นตัวแทนของสาเหตุ (เช่นความสำเร็จของนักเรียนหรือสิทธิพลเมือง)

36. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมได้รับความช่วยเหลือด้านเทคนิคที่อาจจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

37. อำนวยความสะดวกในการเจรจาเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการกำหนดมุมมองต่อปัญหา

38. ปรับวิธีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ในมือ

39. ให้ทีมโต้ตอบได้หลากหลายวิธี

40. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์กับคนอื่นให้จดจ่อกับเป้าหมายร่วมกันของทีม

41. เสาะหาวิธีที่จะรักษานโยบายให้ไม่มีข้อจำกัดมากที่สุด

42. พิจารณามิติทางจริยธรรมของประเด็นในการตัดสิน

43. ให้รางวัลแก่ผู้ที่เสี่ยงทำกิจกรรมในรูปแบบใหม่โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

44. ออกกำลังกายร่วมกับสมาชิกในทีม

45. แทรกข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับโฟกัสทีมงานให้กลับมาในภารกิจขององค์กร

Turning Point (n.d.) กล่าวถึง The Turning Point Collaborative Leadership Self-Assessment Questionnaires มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลมุ่งเน้นและประเมินพฤติกรรมหลักที่มีความสำคัญต่อแนวทางปฏิบัติทั้ง 6 ประการของผู้นำที่มีการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คำถามเกี่ยวกับการประเมินตนเองโดยเฉพาะมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นการไตร่ตรองส่วนบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมหลักเหล่านี้ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการทำงานแบบร่วมกันที่เฉพาะเจาะจง แบบสอบถามการประเมินตนเองสามารถใช้เป็นอุปกรณ์แบบสแตนด์อโลนเพื่อประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันหรือเป็นกิจกรรมในหลักสูตรหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้เข้าร่วมจะได้รับการสนับสนุนให้ใช้การประเมินส่วนตัวของพวกเขาว่าพวกเขาใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำร่วมกันบ่อยเพียงใดเป็นพื้นฐาน เพื่อระบุจุดแข็งตลอดจนพื้นที่สำหรับการเติบโตและการพัฒนา

เมื่อรวมกันแล้ว คำถามเกี่ยวกับการประเมินตนเองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้ง 6 ประการจะให้มุมมองเชิงพฤติกรรมของผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ และช่วยบุคคลในการประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันส่วนบุคคลของตน ผลลัพธ์

สามารถใช้โดยบุคคล ผู้อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน หัวหน้างาน และคนอื่น ๆ เพื่อเลือกหน่วย เฉพาะจาก The Collaborative Leadership Learning Modules: A Comprehensive Series หน่วยจากชุดนี้สามารถใช้เพื่อช่วยให้บุคคลและกลุ่มเพิ่มระดับความเข้าใจในแนวคิดการทำงานร่วมกันและปรับปรุงความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน

การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)

1. ฉันใช้เครื่องมือการประเมินเพื่อเรียนรู้ความต้องการของชุมชนอย่างเป็นระบบ
2. ฉันมั่นใจว่าเครื่องมือประเมินผลเหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องรวบรวม
3. ฉันทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม
4. ฉันรับรองการตีความข้อมูลอย่างรับผิดชอบ
5. ฉันรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนินการ
6. ฉันสนับสนุนให้ผู้คนดำเนินการกับข้อมูลมากกว่าสมมติฐาน
7. ฉันชี้แจงปัญหาก่อนวางแผนแก้ไข
8. ฉันแสวงหามุมมองที่แตกต่างทางวัฒนธรรมต่อปัญหา
9. ฉันใช้มุมมองของระบบเพื่อทำความเข้าใจชุมชน
10. ฉันมองปัญหาที่รับรู้จากมุมต่าง ๆ ก่อนดำเนินการต่อ

ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)

1. ฉันสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสำหรับชุมชนของฉันที่นำเสนอทรัพย์สินที่มีอยู่ในอนาคตที่ทำได้
2. ฉันอำนวยความสะดวกในกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสำรวจความทะเยอทะยานที่หลากหลายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน
3. ฉันอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของชุมชนที่ใช้ร่วมกันซึ่งได้รับอิทธิพลจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
4. ฉันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างกว้างขวาง
5. ฉันสร้างกรอบการทำงานสำหรับการดำเนินการโดยใช้การคิดอย่างเป็นระบบ
6. ฉันอำนวยความสะดวกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันพัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
7. ฉันสร้างเงื่อนไขสำหรับการระดมความคิดเกี่ยวกับประเด็นเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ
8. ฉันสร้างแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลาและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของชุมชน
9. ฉันอำนวยความสะดวกให้บรรลุข้อตกลงในการดำเนินการตามแผนและขั้นตอนต่อไป
10. ฉันติดตามแผนปฏิบัติการเพื่อให้แน่ใจว่าเสร็จสมบูรณ์
11. ฉันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นนวัตกรรมสำหรับปัญหาที่เกิดที่กำลังประสบในขณะที่ระดมกำลังเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

1. ฉันสร้างกระบวนการสื่อสารที่ทำให้ผู้คนสามารถพูดสิ่งที่อยู่ในใจได้อย่างปลอดภัย
2. ฉันปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการ "ใช้อุบายเพื่อเก็งกำไร"

3. ฉันปกป้องกลุ่มจากผู้ที่จะใช้อำนาจส่วนบุคคลเหนือกระบวนการทำงานแบบร่วมกัน

4. ฉันสร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน

5. ฉันมั่นใจว่ากระบวนการในการใช้ความเป็นผู้นำร่วมนั้นเปิดกว้างสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

6. ฉันแน่ใจว่าในการทำงานแบบร่วมกันมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

7. ในระหว่างขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานแบบร่วมกัน ฉันได้สร้างพื้นฐานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. ฉันเข้าหาการทำงานแบบร่วมกันโดยอาศัยการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก

9. ฉันทำในสิ่งที่ฉันพูด

10. ฉันแสดงให้เพื่อน ๆ เห็นว่าฉันเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับการทำงานแบบร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว (Sharing Power and Influence)

1. ฉันใช้อำนาจส่วนตัวของฉันอย่างรับผิดชอบ

2. ฉันแบ่งปันพลังเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มพลัง

3. ฉันแบ่งปันพลังกับผู้อื่นทุกครั้งที่ทำได้

4. ฉันเสนอให้ผู้คนมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา

5. เมื่อใช้ความเป็นผู้นำ ฉันต้องพึ่งพาเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาอย่างมาก

6. ฉันส่งเสริมความมั่นใจในตนเองในผู้อื่น

7. ฉันสร้างกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสิทธิเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ

8. ฉันสนับสนุนให้ผู้อื่นดำเนินการร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อพวกเขา

9. ฉันแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น

10. ฉันใช้การโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์เมื่อไหร่ก็ตามที่เป็นไปได้

11. ฉันเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น

การพัฒนาคน (Developing People)

1. ฉันมีความรับผิดชอบในการสอนงานและให้คำปรึกษาผู้อื่นอย่างจริงจัง

2. ฉันใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการพัฒนาคน

3. ฉันกำหนดบทบาทของฉันเมื่อทำหน้าที่เป็นโค้ช

4. ฉันมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้คนจากกลุ่มคนที่หลากหลาย

5. ฉันสร้างโอกาสให้ผู้คนประเมินทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขา

6. ฉันช่วยให้ผู้คนใช้ประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ

7. ฉันมองหาวิธีที่จะช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในงานของพวกเขามากขึ้น

8. ฉันช่วยให้ผู้คนใช้ประโยชน์จากโอกาสสำหรับประสบการณ์ใหม่ ๆ

9. ฉันสร้างความคาดหวังให้กับคนที่ฉันเป็นที่ปรึกษา

10. ฉันขอให้คนที่ฉันให้คำปรึกษากำหนดความคาดหวังของพวกเขา

11. ฉันมีความเห็นร่วมกัน ในแผนการฝึก รวมถึงเกณฑ์ความสำเร็จ

การสะท้อนตัวเอง (Self-Reflection)

1. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน
2. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อความสัมพันธ์
3. ฉันตระหนักดีถึงผลกระทบส่วนตัวของฉันที่มีต่อพลังของกลุ่ม
4. ฉันสามารถอธิบายจุดแข็งของฉันตามความเป็นจริงได้
5. ฉันสามารถอธิบายจุดอ่อนของฉันตามความเป็นจริงได้
6. ฉันทำงานเพื่อทำความเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
7. ฉันเข้าใจพลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม
8. ฉันรับฟังผู้อื่นอย่างกระตือรือร้น มีการตรวจสอบให้มั่นใจว่าเข้าใจ
9. ฉันอ่านการสื่อสารอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้อง
10. ฉันใช้เครื่องมือประเมินตนเอง เช่น คลังบุคลิกภาพเพื่อสะท้อนถึงตนเอง
11. ฉันสะท้อนกลับจากผู้คนทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านพฤติกรรมของฉัน

Chrislip and Larson (n.d.) ผู้แต่งหนังสือ Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference ได้สร้างแบบสอบถามชื่อ “Working Together: A Profile of Collaboration” มีคำชี้แจงว่า อ่านรายการต่อไปนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่: บริบท โครงสร้าง สมาชิก กระบวนการ และผลลัพธ์ พิจารณาอย่างรอบคอบว่าแต่ละข้อความหมายถึงอะไร และตัดสินใจว่าข้อความนั้นจริง จริงเป็นส่วนใหญ่ เท็จ หรือเท็จเป็นส่วนใหญ่

บทของความร่วมมือ (The Context of the Collaboration)

1. ตอนนี้เป็นเวลาที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่เรากำลังร่วมมือกัน
2. ความพยายามในการทำงานแบบร่วมกันของเราเริ่มต้นขึ้นเนื่องจากบุคคลบางคนต้องการทำบางอย่างเกี่ยวกับปัญหานี้
3. สถานการณ์วิกฤติมาก เราต้องลงมือทันที

โครงสร้าง (The Structure)

1. การทำงานแบบร่วมกันของเราสามารถเข้าถึงข้อมูลที่น่าเชื่อถือซึ่งสนับสนุนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. กลุ่มของเราสามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เรามีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนการทำงานแบบร่วมกันของกลุ่มและคณะอนุกรรมการ
4. เรามีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือเพียงพอในการวางแผนและบริหารจัดการความพยายามในการทำงานแบบร่วมกัน
5. สมาชิกของกลุ่มของเรารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา
6. ความเป็นสมาชิกของเราไม่ได้ถูกครอบงำโดยกลุ่มหรือภาคส่วนใดกลุ่มหนึ่ง
7. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตกลงที่จะทำงานแบบร่วมกันในประเด็นนี้
8. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตกลงกันว่าจะตัดสินใจอย่างไรโดยกลุ่ม
9. กลุ่มของเราได้กำหนดกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานเกี่ยวกับวิธีการที่เราจะทำงานแบบร่วมกัน

10. เรามีวิธีสื่อสารกิจกรรมและการตัดสินใจของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนทราบ

11. การทำงานร่วมกันของเราถูกจัดเป็นกลุ่มย่อยเพื่อทำงานเมื่อจำเป็นเพื่อเข้าร่วมในพื้นที่ปฏิบัติงานหลัก

12. มีบทบาทที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิก (The Members)

1. สมาชิกสนใจที่จะตัดสินใจเป็นกลุ่มมากกว่าการปรับปรุงตำแหน่งขององค์กร

2. สมาชิกยินดีสละความคิดเพื่อแลกกับความคิดที่ดูเหมือนจะมีคุณธรรมมากกว่า

3. สมาชิกมีทักษะในการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สมาชิกของงานสมดุลการทำงานแบบร่วมกันและความต้องการทางสังคมเพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ

5. สมาชิกเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรและกลุ่ม

6. สมาชิกเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

7. สมาชิกตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการ

8. สมาชิกไว้วางใจซึ่งกันและกันมากพอที่จะแบ่งปันข้อมูล การรับรู้ และข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง

กระบวนการ (The Process)

1. เราคุยกันบ่อยครั้งว่าเราทำงานแบบร่วมกันอย่างไร

2. แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

3. กระบวนการที่เรามีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบอย่างแท้จริงต่อปัญหา

4. เรามีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

5. การเปิดกว้างและความน่าเชื่อถือของกระบวนการช่วยให้สมาชิกขจัดข้อสงสัย

6. มีผู้นำที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับซึ่งสนับสนุนความพยายามในการทำงานแบบร่วมกัน

7. ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจยินดีที่จะทำตามการตัดสินใจหรือคำแนะนำของเรา

8. เราสงวนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของเรา

9. เรามีความกังวลอย่างมากในการรักษากระบวนการที่เปิดกว้างและน่าเชื่อถือ

10. เราได้รับแรงบันดาลใจให้มุ่งเน้นการดำเนินการ

11. เราเฉลิมฉลองความสำเร็จของกลุ่มของเราในขณะที่เราก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะสุดท้าย

ผลลัพธ์ (The Results)

1. เรามีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้เพื่อตัดสินความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมกันของเรา

2. เราได้กำหนดเป้าหมายชั่วคราวเพื่อรักษาแรงกระตุ้นของกลุ่ม

3. มีวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย

4. กลุ่มของเรามีประสิทธิผลในการได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์

5. กลุ่มของเรายินดีที่จะเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพ

6. เวลาและความพยายามของการทำงานแบบร่วมกันมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการรักษาความร่วมมือในธุรกิจ

สรุป จากทัศนะของ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.), ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิง ได้กล่าวถึงประเด็นหลักและข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นแนวการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่แตกต่างกัน ในที่นี้จะสรุปในประเด็นหลักเพื่อการประเมินได้ 11 ประเด็น ดังนี้

1. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)
2. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)
3. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)
4. การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว (Sharing Power and Influence)
5. การพัฒนาคน (Developing People)
6. การสะท้อนตัวเอง (Self-Reflection)
7. บริบทของความร่วมมือ (The Context of the Collaboration)
8. โครงสร้าง (The Structure)
9. สมาชิก (The Members)
10. กระบวนการ (The Process)
11. ผลลัพธ์ (The Results)

2.4 กรอบแนวคิดเพื่อการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

จากนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย เป็นความสามารถใช้วิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกัน โดยผู้นำไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงาน และร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง เช่น ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์ และผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทำงานตามลำพัง

จากการศึกษาลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Schaub (2011), Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) รวมทั้งทัศนะต่อการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.),

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการพัฒนาและการประเมินออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน 2) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน 3) ด้านการส่งเสริมและการ

พัฒนาบุคคลในทีม 4) ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร 5) ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม 6) ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ และ 7) ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน แต่ละด้านมีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

1) ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง กระบวนการทำงานที่สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกคนให้ความร่วมมือในบริบทของการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา และเป็นสมาชิกที่ดี เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น สร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ให้สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สามารถประสานงานภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

2) ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในวิธีการทำงานส่งเสริมวิธีการที่หลากหลายในการระดมความคิดเห็นของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขัน หรือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์และโครงสร้างมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง

3) ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีกระบวนการพัฒนาคนให้มีภาวะการเป็นผู้นำและการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตมีโอกาสเป็นผู้นำโดยวิธีการแบ่งปันพลัง และเพื่อเป็นแนวทางการสร้างพลังให้คนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาบุคคลอื่นในทีม

4) ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์จากการทำงาน และการเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น การชื่นชมความสามารถของบุคคลอื่นที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริง ทำงานอย่างร่าเริงมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจผู้อื่น รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5) ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความโปร่งใส และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันของทีม มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้อื่น ในสภาวะที่ไม่ปกติสามารถทำงานได้และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ มีทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพัน และความไว้วางใจของบุคคลในทีม

6) ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการวัด และติดตามงาน การยอมรับในความล้มเหลวและหาวิธีแก้ไขร่วมกัน สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเอง และหาวิธีการปรับปรุง ยอมรับความเสี่ยง มีความเข้าใจในความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานว่าเป็นความสร้างสรรค์ซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงาน และผลการดำเนินงาน

7) ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกันหมายถึง ความสามารถในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกันของทีม ทุกคนในทีมมีความซื่อสัตย์ มี

คุณธรรม จริยธรรม มีวินัยในการทำงาน และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ รวมทั้งไม่กดดันพนักงานให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น

จากนิยามศัพท์เฉพาะของประเด็นหลักเพื่อการประเมินผลภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ทั้ง 7 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวในการสร้างข้อคำถามในแบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาในลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) แบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับมาก 3 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับปานกลาง 2 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อย และ 1 หมายถึง มีคุณลักษณะตามข้อคำถามนั้นในระดับน้อยที่สุด ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แบบประเมินผลการบรรลุความคาดหวังจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน					
1) ฉันและทีมมีจุดหมายร่วมกันในการทำงานอยู่เสมอ					
2) ฉันมีส่วนร่วมการทำงานกับคนอื่นอยู่เสมอในบริบทของความร่วมมือ					
3) ฉันเป็นสมาชิกที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
4) ฉันเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน					
5) ฉันสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้					
6) ฉันสามารถสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน					
7) ฉันมีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีมอยู่เสมอเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน					
ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน					
8) ฉันมีความมั่นใจในตนเองว่าวิธีการการทำงานของฉันจะประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ					
9) ฉันมีวิธีการส่งเสริมความหลากหลายในการระดมความคิดของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ					
10) ฉันทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดันเสมอ					
11) ฉันมีการวางแผนการทำงานที่มีกระบวนการชัดเจนสามารถปฏิบัติได้					
12) ฉันสามารถกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง					
13) ฉันมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนในการทำงานอยู่เสมอ					
ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม					
14) ฉันส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกันกับคนอื่นได้					
15) ฉันมีกระบวนการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันได้					
16) ฉันส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันได้					
17) ฉันมีวิธีการแบ่งปันพลังและการโน้มน้าวให้คนในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
18) ฉันสามารถเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
19) ฉันสามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำเพื่อให้คนอื่นในทีมได้แสดงศักยภาพในการทำงาน					
20) ฉันให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริม และพัฒนาบุคคลอื่นในทีม					
ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร					
21) ฉันสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ฉันต้องการได้					
22) ฉันชื่นชมความสามารถของผู้อื่นเสมอที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน					
23) ฉันไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริงในโอกาสต่าง ๆ					
24) ฉันสามารถปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มแย้ม หัวเราะง่าย) ตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้					
25) ฉันเข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกันของคนในทีม จึงต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม					
26) ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม					
27) ฉันมีวิธีการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ ในการทำงานร่วมกันของทีมได้					
28) ฉันเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ					
29) ฉันมีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ					
30) ฉันมีความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของคนในทีม					
ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์					
31) ฉันยอมรับความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติและร่วมวางแผน					
32) ฉันสามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดถึงงานที่ฉันปฏิบัติอยู่เสมอ					
33) ฉันสามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทำอยู่เสมอ					
34) ฉันปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอในสิ่งที่ได้กระทำลงไป					
35) ฉันทำงานที่ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น					
36) ฉันสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติได้					
37) ฉันมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการสะท้อนตัวเอง ในวิธีการแนวทางการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์					
38) ฉันส่งเสริมการรับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
39) ฉันมีความเข้าใจความขัดแย้งของการดำเนินงานมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงานและผลการดำเนินงาน					

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
40) ฉันมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์เป็นการตรวจสอบติดตามงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน					
ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน					
41) ฉันสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
42) ฉันมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
43) ฉันมีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น โดยไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
44) ฉันไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อฉันทำงานร่วมกับผู้อื่น					

2.5 บริบทของโรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี : พื้นที่ในการวิจัยเชิงทดลอง

2.5.1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี ที่ตั้งหมู่ 4 ตำบลหินตั้ง อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น 40110 โทรศัพท์ 086-235-0129 E-mail:koonnai72@gmail.com website: http://www.pangewnonghee.ob.tc/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีพื้นที่ 45 ไร่ 98 ตารางวา แบ่งออกเป็น 2 แปลง คือ แปลงที่ 1 ตั้งโรงเรียน จำนวน 35 ไร่ แปลงที่ 2 ติดถนนด้านหน้าโรงเรียน จำนวน 10 ไร่ 98 ตารางวา

ปรัชญาโรงเรียน สามัคคี มีวินัย ใฝ่ศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม

วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่มาตรฐาน วิชาการเป็นเลิศ ชูเชิดคุณธรรม นำวิถีความเป็นไทย ก้าวไป 4.0”

พันธกิจ

1. พัฒนาเด็กไทยให้มีคุณลักษณะ 4.0 พร้อมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงามตามวัฒนธรรมไทย
2. พัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. พัฒนาครูให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาระบบคุณภาพภายในให้เข้มแข็งมีคุณภาพ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอาชีพ มีทักษะชีวิตสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข
3. นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะและนิสัยรักการอ่าน มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์อินเตอร์เน็ต มีคุณภาพและค่านิยมที่ถูกต้อง

4. ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานวิชาชีพ

5. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค 4.0

6. โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

7. ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เน้นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

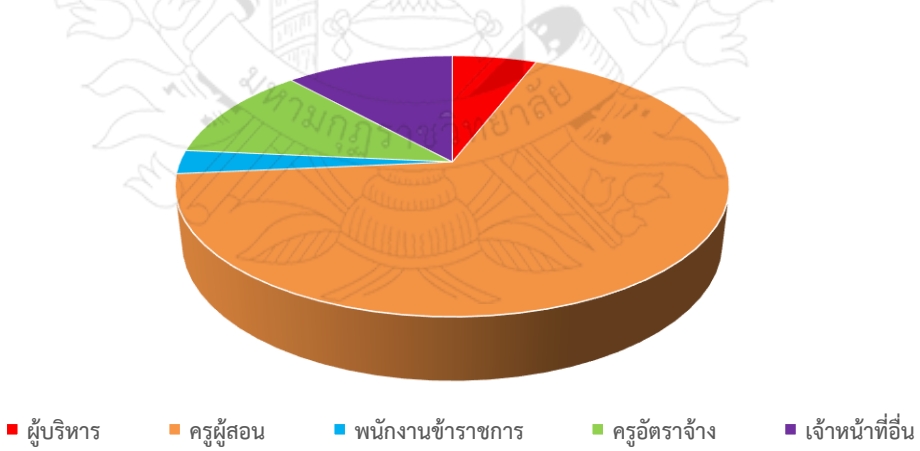
อัตลักษณ์ของสถานศึกษา “ ลูกเสือดี กีฬาเด่น”

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา “ สามัคคี มีวินัย ใฝ่ศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อม”

2.5.2 ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ตารางที่ 2.4 แสดงจำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2564

บุคลากร	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	พนักงานข้าราชการ	ครูอัตราจ้าง	เจ้าหน้าที่อื่น	รวมทั้งหมด
ปีการศึกษา 2564	2	23	1	4	4	34



ภาพที่ 2.3 แสดงจำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2564

2.5.3 ข้อมูลนักเรียน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2564)

ตารางที่ 2.5 แสดงจำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2564

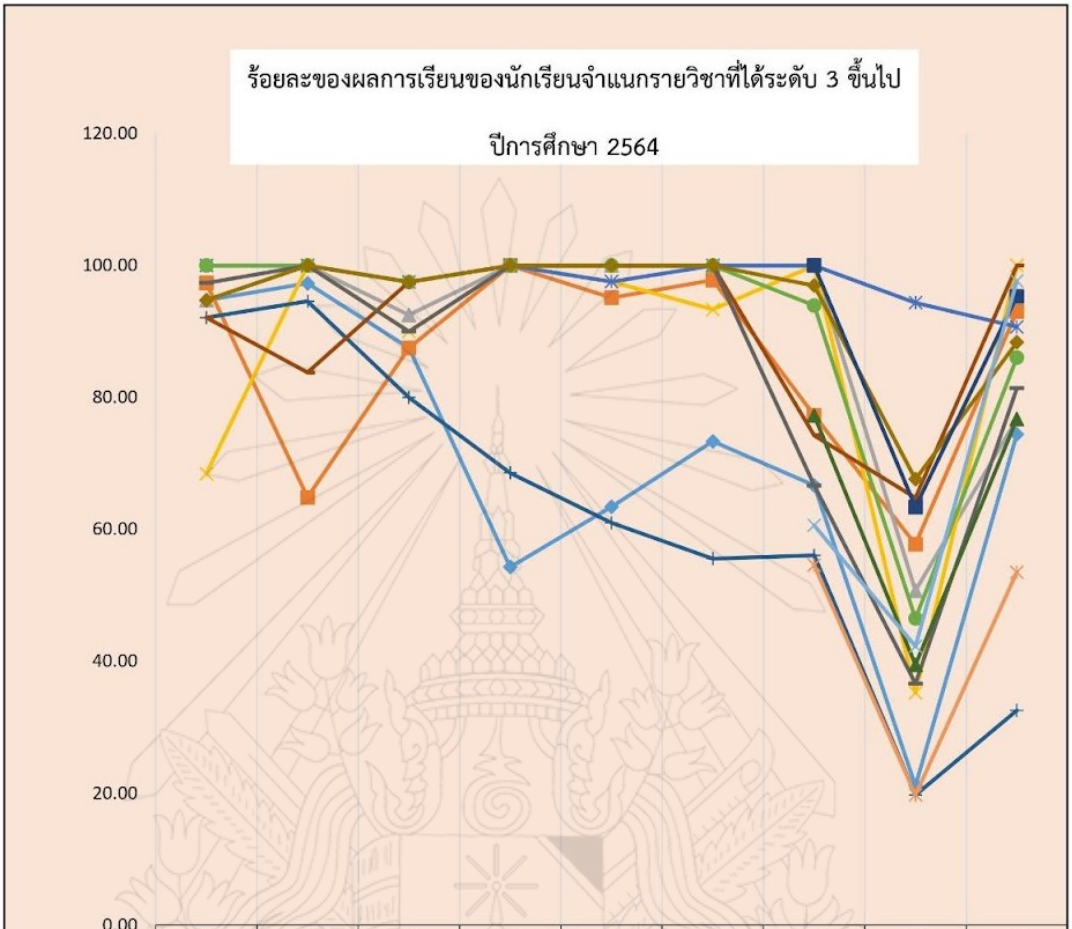
ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้องเรียน	จำนวนนักเรียน			เฉลี่ยต่อห้อง
		ชาย	หญิง	รวม	
อนุบาล 1	1	7	11	18	18:1
อนุบาล 2	1	12	15	27	27:1
อนุบาล 3	1	24	16	40	40:1
รวม	3	43	42	85	28:1
ประถมศึกษาปีที่ 1	2	22	18	40	20:1
ประถมศึกษาปีที่ 2	1	15	22	37	37:1
ประถมศึกษาปีที่ 3	2	21	20	41	21:1
ประถมศึกษาปีที่ 4	1	9	24	33	33:1
ประถมศึกษาปีที่ 5	2	19	20	39	20:1
ประถมศึกษาปีที่ 6	2	21	24	45	23:1
รวม	10	107	128	235	24:1
มัธยมศึกษาปีที่ 1	3	35	31	66	22:1
มัธยมศึกษาปีที่ 2	3	45	27	72	24:1
มัธยมศึกษาปีที่ 3	2	26	21	47	24:1
รวม	8	106	79	185	23:1
รวมทั้งหมด	21	256	249	505	24:1

2.5.4 ผลการประเมินพัฒนาการ ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

ตารางที่ 2.6 ผลการประเมินพัฒนาการระดับปฐมวัย

ระดับชั้น	**จำนวนเด็ก**	**ผลการประเมินพัฒนาการของเด็ก (ระดับ 3 ขึ้นไป)**			
		ด้านร่างกาย	**ด้านอารมณ์ จิตใจ**	**ด้านสังคม**	**ด้านสติปัญญา**
อนุบาล 1	18	18	18	18	18
อนุบาล 2	27	25	27	27	24
อนุบาล 3	40	40	40	40	36
รวม	**85**	**83**	**85**	**85**	**78**
ร้อยละ	**100**	**97.64**	**100**	**100**	**91.76**

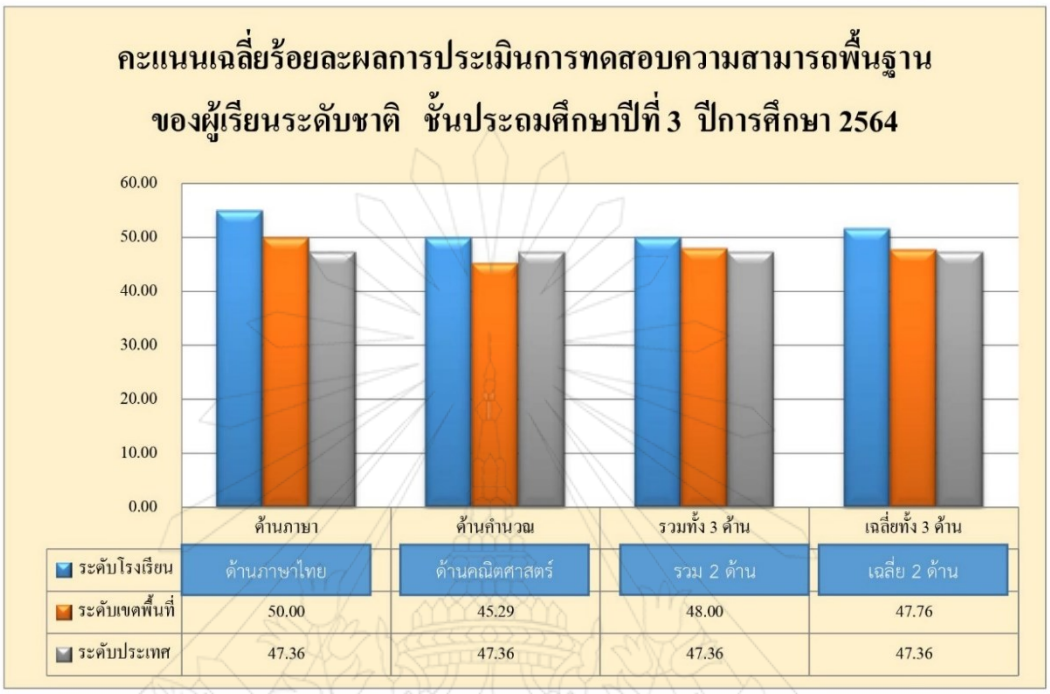
2.5.5 ผลประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน



	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6	ม.1	ม.2	ม.3
คณิต	94.74	97.30	87.50	54.29	63.41	73.33	66.67	21.13	74.42
วิทย์	97.37	64.86	87.50	100.00	95.12	97.78	77.27	57.75	93.02
สังคม	94.74	100.00	92.50	100.00	100.00	100.00	100.00	50.70	76.74
ประวัติ	68.42	100.00	90.00	100.00	97.56	93.33	100.00	35.21	100.00
สุขพละ	100.00	100.00	97.50	100.00	97.56	100.00	100.00	94.37	90.70
ศิลปะ	100.00	100.00	97.50	100.00	100.00	100.00	93.94	46.48	86.05
อังกฤษ	92.11	94.59	80.00	68.57	60.98	55.56	56.06	19.72	32.56
การงาน	92.11	83.78	97.50	100.00	100.00	100.00	74.24	64.79	100.00
หน้าที่	97.37	100.00	90.00	100.00	100.00	100.00	66.67	36.62	81.40
ป้องกัน	94.74	100.00	97.50	100.00	100.00	100.00	96.97	67.61	88.37
วิทย์คำนวณ							100.00	63.38	95.35
คณิตเพิ่ม							77.27	39.44	76.74
วิทย์เพิ่ม							60.61	42.25	97.67
อังกฤษเพิ่ม							54.55	19.72	53.49

ภาพที่ 2.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

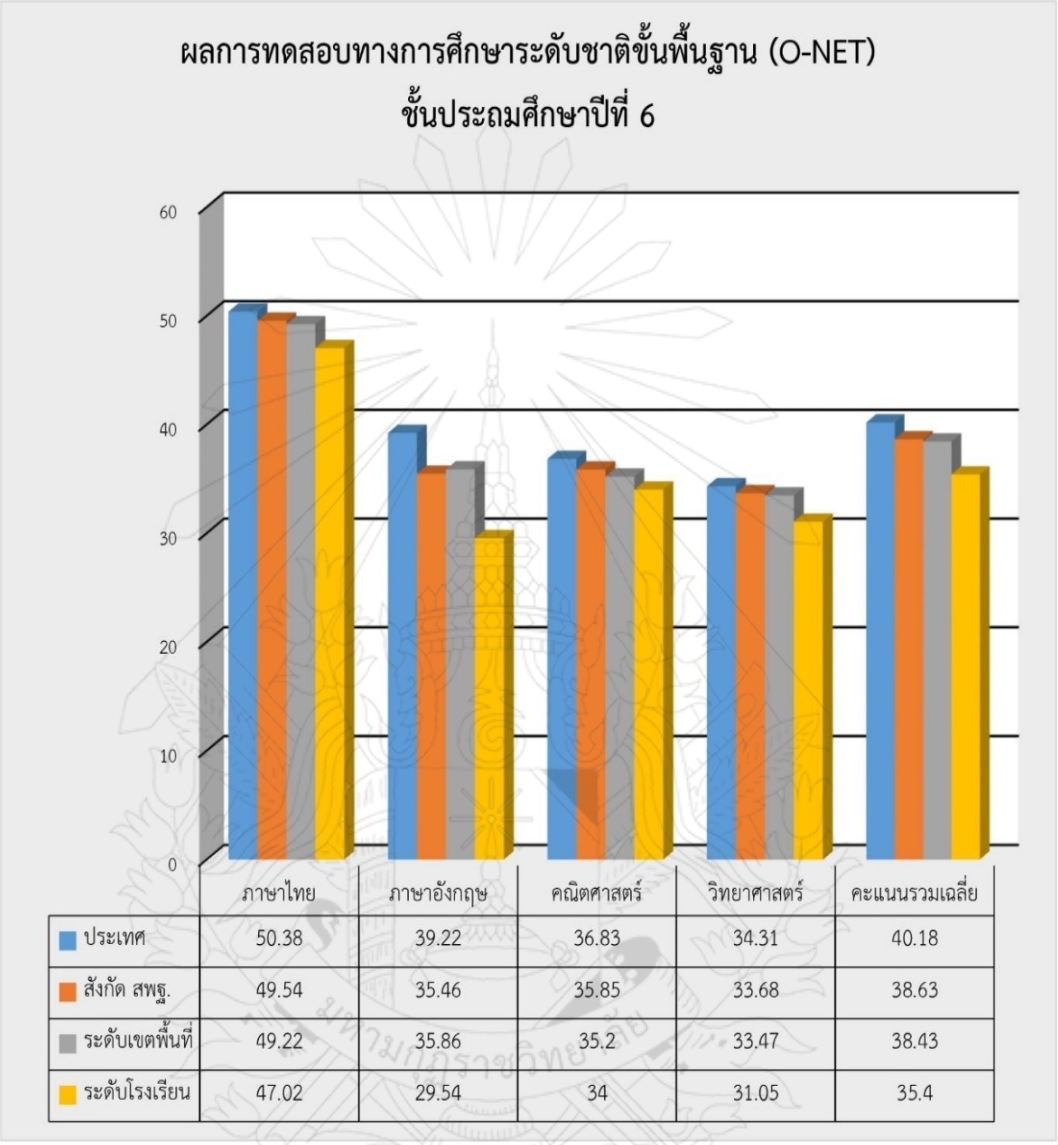
2.5.6 ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564



ภาพที่ 2.5 ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (NT) การศึกษา 2564

2.5.7 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

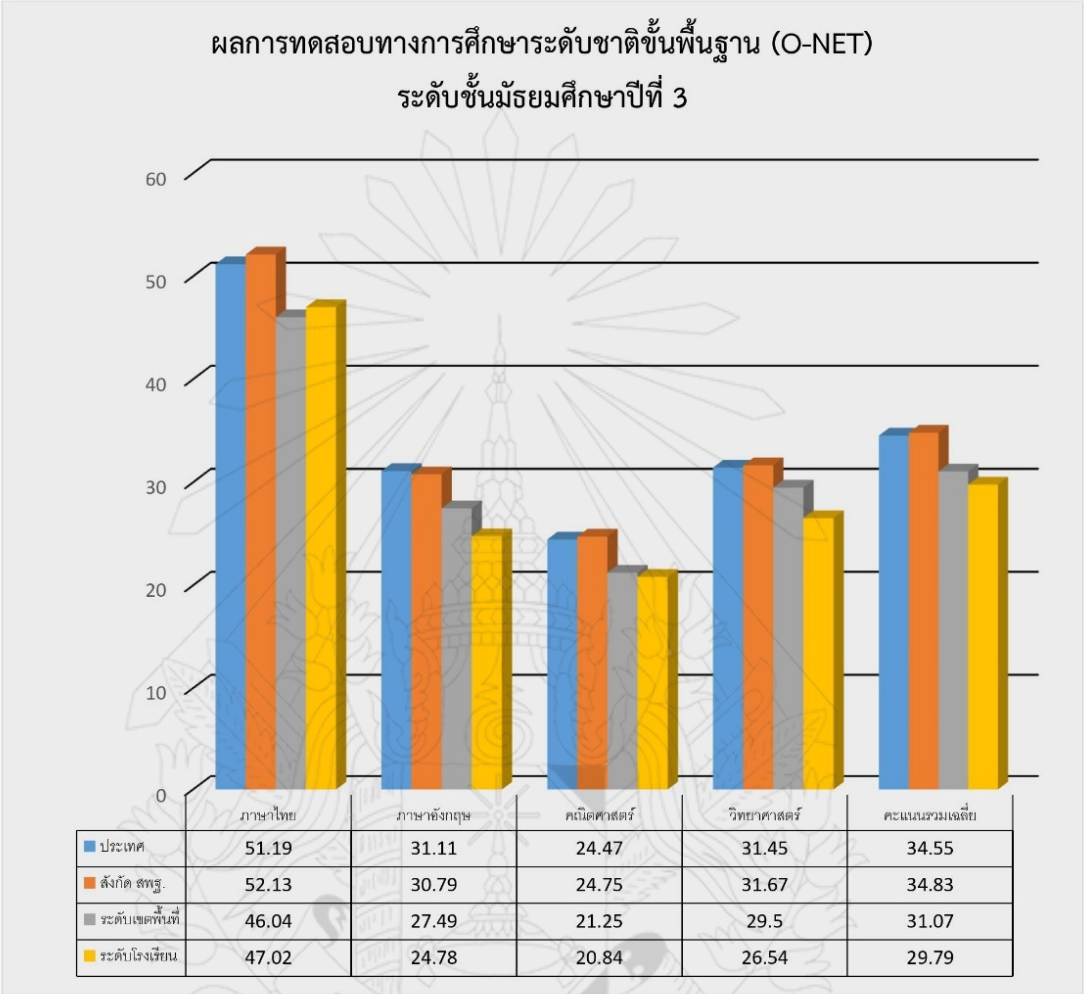
1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6



	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	คะแนนรวมเฉลี่ย
ประเทศ	50.38	39.22	36.83	34.31	40.18
สังกัด สพฐ.	49.54	35.46	35.85	33.68	38.63
ระดับเขตพื้นที่	49.22	35.86	35.2	33.47	38.43
ระดับโรงเรียน	47.02	29.54	34	31.05	35.4

ภาพที่ 2.6 ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2564

2) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564



	ภาษาไทย	ภาษาอังกฤษ	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	คะแนนรวมเฉลี่ย
ประเทศ	51.19	31.11	24.47	31.45	34.55
สังกัด สพฐ.	52.13	30.79	24.75	31.67	34.83
ระดับเขตพื้นที่	46.04	27.49	21.25	29.5	31.07
ระดับโรงเรียน	47.02	24.78	20.84	26.54	29.79

ภาพที่ 2.7 ผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2564

2.5.8 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนบ้านป่าจิ๋วหนองฮี ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 ตำบลหินตั้ง อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คณะผู้ประเมินได้ตรวจเยี่ยม สถานศึกษาเมื่อวันที่ 13-15 เดือนมกราคม พ.ศ. 2563 โดยมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ ดังนี้

1. ระดับการศึกษาปฐมวัย

ตารางที่ 2.7 แสดงสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563)

การศึกษาปฐมวัย	ด้าน	ระดับคุณภาพ
1	คุณภาพของเด็ก	ดีมาก
2	กระบวนการบริหารและการจัดการ	ดี
3	การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ	ดีมาก

จุดเด่น

ด้านคุณภาพของเด็ก

เด็กมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่ดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต เป็นคนเก่ง มีความสามารถทางวิชาการตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารเห็นความสำคัญและส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาเด็กปฐมวัย มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากคณะกรรมการ ผู้ปกครอง ชุมชน จัดให้ครูที่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยและมีความรู้ความสามารถเข้ามา จัดประสบการณ์พัฒนาเด็กเพื่อให้เด็กได้พัฒนาไปพร้อมกันทุกด้าน

ด้านการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

1. ครูจบสาขาวิชาเอกปฐมวัย อุทิศตนในการทำงาน มีความความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. ครูผู้สอนสามารถจัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลเต็มศักยภาพ

จุดที่ควรพัฒนา

ด้านคุณภาพของเด็ก

1. การจัดระบบสาธารณูปโภคที่เหมาะสม

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นคณะกรรมการร่วมในการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

1. สถานศึกษาควรจัดปรับปรุงห้องเรียนชั้นอนุบาล 1 ให้มีขนาดเหมาะสมกับจำนวนเด็ก ปรับปรุงห้องน้ำห้องส้วมให้มีเพียงจำนวนเพียงพอกับจำนวนเด็ก จัดให้มีโถส้วมที่ถูกสุขลักษณะการระดับ ปฐมวัย ปรับปรุงที่รับประทานอาหารให้กว้างขวาง รวมทั้งที่ล้างและจัดเก็บภาชนะรับประทานอาหารให้ สะอาดและเหมาะสม

2. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้นสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร่วมเป็นคณะกรรมการ เป็นผู้ประเมินคุณภาพภายใน ทั้งนี้ เพื่อความน่าเชื่อถือของระบบประกันคุณภาพยิ่งขึ้น กำหนดการดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะภายใน 2 ปี

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสู่นวัตกรรม หรือแบบอย่างที่ดี

ด้านคุณภาพของเด็ก

สถานศึกษาพัฒนาเด็กปฐมวัยได้ดีมากแล้วตามโครงการนวัตกรรมทางการศึกษา ควรสานต่อใน เรื่องความดีโครงการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลในฝัน กิจกรรมหนูน้อยสุขภาพดี มีพลานามัย กิจกรรมคนดี คนเก่ง คนกล้า กิจกรรมยอดนักออมน้อยให้ต่อเนื่องยั่งยืนและเป็นแบบอย่างให้กับสถานศึกษาอื่น ๆ ในกลุ่มเครือข่าย

ด้านการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

สถานศึกษาสามารถทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) กับศูนย์เด็กเล็กในสังกัดองค์การบริหารส่วน ตำบล จัดทำระบบการส่งต่อสู่ระดับปฐมวัยได้ และเพื่อส่งเสริมด้านสติปัญญาผ่านโครงการนักวิทยาศาสตร์น้อย สามารถต่อยอดในกิจกรรมที่เด่น ๆ เช่น ด้านศิลปะ ซึ่งเป็นพื้นฐานทางการศึกษาที่ช่วยให้เด็กมีประสบการณ์ที่หลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์ด้านการสำรวจ ตรวจสอบ (สังเกตสิ่งแวดล้อมรอบตัว) ประสบการณ์ด้านวัสดุ-อุปกรณ์ (เรียนรู้การใช้เครื่องต่าง ๆ) ประสบการณ์ทางด้านความรู้สึก และการใช้ ประสาทสัมผัสเป็นประสบการณ์ตรงที่ช่วยส่งเสริมให้เด็กได้เผชิญกับความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับคน สัตว์ พืช สถานที่และเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้โดดเด่นยิ่งขึ้นต่อไป

2. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 2.8 แสดงสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่ (พ.ศ. 2559-2563)

การศึกษาปฐมวัย	ด้าน	ระดับคุณภาพ
1	คุณภาพของผู้เรียน	ดีมาก
2	กระบวนการบริหารและการจัดการ	ดีมาก
3	กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ดีมาก

จุดเด่น

ด้านคุณภาพของผู้เรียน

ผู้เรียนมีระเบียบวินัยปฏิบัติตนตามกฎลูกเสือได้เป็นอย่างดี

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเป็นไปตามความต้องการของชุมชน วัตถุประสงค์ของแผนการจัดการศึกษาของชาติ นโยบายของต้นสังกัด และความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการจัดกิจกรรมพัฒนาทางวิชาการเน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยการสนับสนุนจากครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. ครูเกือบทั้งหมดมีความรู้ตรงตามสาขาสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน
2. ครูมีความรู้ความสามารถและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ
3. ครูมีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสู่นวัตกรรมหรือแบบอย่างที่ดี

ด้านคุณภาพของผู้เรียน

ด้วยสถานศึกษาสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพดีขึ้นตามลำดับ ดังนั้นสถานศึกษาสามารถนำมาพัฒนาให้มีสมรรถนะสูงขึ้น โดยการนำผลงานของผู้เรียนเป็นตัวกำหนด เช่น โครงงานระดับห้องเรียน ผลงานระดับสถานศึกษา กระจายให้ผู้เรียนสร้างผลงานเป็นรายบุคคล รายกลุ่มสนใจให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง สามารถจัดสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้กฎลูกเสือเป็นกรอบพัฒนาด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ กลุ่มเครือข่ายและเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

ด้วยเป็นสถานศึกษามีคุณภาพด้านกระบวนการบริหารและการจัดการระดับดีมาก ดังนั้นสถานศึกษาสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและได้รับการยอมรับในวงกว้างขึ้น โดยการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ส่งเสริมให้บูรณาการการจัดเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้สาระต่าง ๆ บูรณาการ เข้ากับทุกสาระเรียนรู้ เช่น วิทยาศาสตร์ เพื่อทำให้เกิดสมดุลทางสิ่งแวดล้อม บูรณาการเข้ากับวิชาคณิตศาสตร์ ในการสอนการคำนวณที่มีความหมายในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง หรือบูรณาการเข้ากับสาระภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สุขศึกษา พลศึกษา การงานอาชีพเทคโนโลยีต่าง ๆ เหนือจากการสอนในสาระหลัก รวมถึง ประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงกับชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน กำหนดเป้าหมายให้ ชัดเจน เช่น ช่วงชั้นที่ ๓ สามารถสำรวจและวิเคราะห์ความพอเพียงในระดับต่าง ๆ และในมิติต่าง ๆ ทั้งทางวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมในชุมชนใกล้ตัว เห็นคุณค่าของการใช้หลักพอเพียงในการจัดการชุมชนและ สามารถนำหลักการพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของแต่ละคน จนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สู่ความพอเพียงได้ในที่สุด

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนสามารถกำหนด จุดมุ่งหมาย ร่วมกันวางแผนในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมและฝึกให้ผู้เรียนคัดกรองข้อมูลได้เอง สร้างสรรค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ตกผลึกในความรู้ที่ได้มาสามารถรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ สามารถประเมินความรู้ที่ได้มา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) เพื่อนำไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ตาม วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยการนำแนวทางของสะเต็มศึกษา (STEM Education) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อหล่อหลอมให้ผู้เรียนเกิดทักษะด้านต่าง ๆ ที่คงอยู่และมีพัฒนาการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องที่สามารถนำไปเป็น ฐานในการสร้างผลผลิตหรือนวัตกรรม (Innovation) ได้ในอนาคต

2.5.9 ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2564

2.5.9.1 ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2564

ตารางที่ 2.9 แสดงผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2564

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ	แปลผล
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก	**4**	**ดีเลิศ**
1.1 มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย แข็งแรง มีสุขนิสัยที่ดีและดูแลความปลอดภัยของตนได้	**4**	**ดีเลิศ**
1.2 มีพัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ ควบคุม และผลแดงออกทางอารมณ์ได้	**4**	**ดีเลิศ**
1.3 มีพัฒนาการด้านสังคม ช่วยเหลือตนเองและเป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคม	**4**	**ดีเลิศ**
1.4 มีพัฒนาการด้านสติปัญญา สื่อสารได้ มีทักษะการคิดพื้นฐานและแสวงหาความรู้ได้	**4**	**ดีเลิศ**
มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ	**4**	**ดีเลิศ**
2.1 มีหลักสูตรครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น	5	ยอดเยี่ยม
2.2 จัดครูเพียงพอกับชั้นเรียน	4	ดีเลิศ
2.3 ส่งสริมให้ครูมีความเชียวชาญด้านการจัดประสบการณ์	4	ดีเลิศ
2.4 จัดสภาพแวดล้อมและสื่อเพื่อการเรียนรู้อย่างปลอดภัยและเพียงพอ	4	ดีเลิศ
2.5 ให้บริการสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดประสบการณ์	4	ดีเลิศ
2.6 มีระบบบริหารคุณภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	4	ดีเลิศ
มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	**4**	**ดีเลิศ**
3.1 จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลเต็มศักยภาพ	4	ดีเลิศ
3.2 สร้างโอกาสให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง เล่น และปฏิบัติอย่างมีความสุข	5	ยอดเยี่ยม
3.3 จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัย	4	ยอดเยี่ยม
3.4 ประเมินพัฒนาการเด็กตามสภาพจริง และนำผลการประเมินพัฒนาเด็กไปปรับปรุงการจัดประสบการณ์และพัฒนาเด็ก	4	ดีเลิศ
สรุปผลการประเมิณในภาพรวมของสถานศึกษา	**4**	**ดีเลิศ**

ตารางที่ 2.10 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2564

สรุปผลการประเมินในภาพรวมระดับการศึกษาปฐมวัย อยู่ในระดับ ยอดเยี่ยม

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก	ดีเลิศ
มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ	ดีเลิศ
มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ	ดีเลิศ
สรุปผลการประเมินในภาพรวมของสถานศึกษา	**ดีเลิศ**

โรงเรียนได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ จิตใจ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา โดยการจัดกิจกรรมในกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรม และกิจกรรมเสริมทั้งในและนอกห้องเรียนที่เน้นเด็กเป็น สำคัญ โดยเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยความร่วมมือของทุกฝ่ายมีการ วางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ และ มีการจัดการเรียนการสอนโดยครูที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สามารถนำผลการประเมินมา ปรับปรุงพัฒนาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ส่งผลให้การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยโรงเรียนบ้านป่าอิ้วหนองฮีมี คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5.9.2 ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2564

ตารางที่ 2.11 แสดงผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2564

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ	แปลผล
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน	**4**	**ดีเลิศ**
1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน	3	ดี
1.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์	5	ยอดเยี่ยม
มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ	**4**	**ดีเลิศ**
2.1 มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน	5	ยอดเยี่ยม
2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา	4	ดีเลิศ
2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย	4	ดีเลิศ
2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	4	ดีเลิศ
2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ	4	ดีเลิศ
2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้	3	ดี
มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	**4**	**ดีเลิศ**
3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ในชีวิต	4	ดีเลิศ
3.2 ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3	ดี
3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	5	ยอดเยี่ยม
3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลลัพธ์มาพัฒนาผู้เรียน	4	ดีเลิศ
3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	3	ดี
สรุปผลการประเมินในภาพรวมของสถานศึกษา	**4**	**ดีเลิศ**

ตารางที่ 2.12 แสดงสรุปผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2564

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน	ดีเลิศ
มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ	ดีเลิศ
มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ดีเลิศ
สรุปผลการประเมินในภาพรวมของสถานศึกษา	**ดีเลิศ**

สรุปผลการประเมินในภาพรวมระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ ดีเลิศ

ผลการดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ โดยส่งผลให้สถานศึกษาจัดการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาไปตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ในแต่ละมาตรฐาน จากผลการประเมินสรุปว่าได้ระดับ ดีเลิศ ผลที่สนับสนุนการประเมินตนเอง คือ ร้อยละของนักเรียนที่มีเกรดเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละ รายวิชาในระดับ 3 ขึ้นไป ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คิดเป็นร้อยละ 93.79 และร้อยละของนักเรียนที่มีเกรดเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละรายวิชาในระดับ 3 ขึ้นไป และ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 82.34 ส่วนร้อยละของนักเรียนที่ มีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน ในระดับ ดีขึ้นไป ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่3 คิดเป็นร้อยละ 97.91

นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ในระดับ ดี ขึ้นไป และผล การประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระดับชั้น ประถมศึกษาปี ที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ร้อยละ 100

กระบวนการและการบริหารจัดการ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนและสอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษา

กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีความรู้ความสามารถส่งเสริมผู้เรียน ได้อย่างเต็มศักยภาพ

2.5.9.3 สรุปผลการประเมิน และแนวทางการพัฒนา

ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาถือเป็นข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่สถานศึกษา จะต้องนำไป วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อสรุปนำไปสู่การเชื่อมโยงหรือสะท้อนภาพความสำเร็จ กับแผนพัฒนาการจัด การศึกษาของสถานศึกษา (3-5 ปี) และนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้น จากผลการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถสรุปผลการประเมินในภาพรวมของจุดเด่น จุดควร พัฒนาของแต่ละมาตรฐาน พร้อมทั้งแผนงาน/แนวทางการพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพที่สูงขึ้นในอนาคตดังนี้

ระดับการศึกษาปฐมวัย ระดับคุณภาพ : ดีเลิศ

ตารางที่ 2.13 แสดงจุดเด่นและจุดควรพัฒนาระดับการศึกษาปฐมวัย

จุดเด่น	จุดควรพัฒนา
ด้านคุณภาพของเด็ก 1. เด็กมีร่างกายเติบโตตามวัย มีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ รู้จักรอคอยแบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่น มีความรับผิดชอบ กล้าแสดงออก สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เชื่อมั่นในตนเอง มีอารมณ์แจ่มใส ร่าเริง สนุกสนาน ร่วมกิจกรรมอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รักความสะอาด ไม่ทิ้งขยะ มี จิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม พูดจาไพเราะ	**ด้านคุณภาพของเด็ก** 1. การแก้ไขปัญหาให้เด็กที่ยังมีความบกพร่องให้มีพัฒนาการที่สูงขึ้น 2. การปลูกฝังสุขนิสัยในการรับประทานอาหารที่มีประโยชน์กับร่างกาย 3. การแก้ไขปัญหาเครื่องมือสื่อเทคโนโลยีในห้องเรียนให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ 1. มีครูจบตรงตามสาขาวิชาเอกและมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีหลักสูตรที่ครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียน การสอน มีความอย่างปลอดภัย และพอเพียง เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ เครื่องพิมพ์เอกสาร ทุกห้องเรียน มีอุปกรณ์เครื่องใช้สื่ออย่างเพียงพอ และใช้งานได้ดี มีการประชาสัมพันธ์การระดม ทรัพยากรทางการศึกษากับชุมชน	**ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ** 1.เครื่องเล่นสนามบางอย่างชำรุดอาจเป็นอันตรายกับเด็กควรมีการซ่อมแซมให้ใช้งานได้อย่างปลอดภัย สื่อเทคโนโลยี ทีวีในห้องเรียนที่ชำรุดเสียหายควรแก้ไขให้ทันต่อการใช้งาน
ด้านการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ 1. มีครูตรงตามสาขาวิชาเอกและมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน 2. ครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างดี 3. ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ 4. ครูประเมินผลเด็กด้วยวิธีการหลากหลาย	**ด้านการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ** 1. ควรให้ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาการเด็กมากขึ้น

แผนงาน/แนวทางการพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพที่สูงขึ้น

1. โรงเรียนอนุบาลในฝัน
2. โครงการห้องเรียนคุณภาพ

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับคุณภาพ : ดีเลิศ

ตารางที่ 2.14 แสดงจุดเด่นและจุดควรพัฒนาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดเด่น	จุดควรพัฒนา
ด้านคุณภาพผู้เรียน 1. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 2. ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายและน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ 3. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์และกีฬา สนใจเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์และกีฬา นันทนาการ	**ด้านคุณภาพผู้เรียน** 1. พัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา 2. ส่งเสริมทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมและใช้ในทางที่ถูกต้อง 3. ส่งเสริมกิจกรรมที่เน้นระเบียบวินัยให้กับนักเรียนเพราะผู้เรียนบางคนยังฝืนข้อตกลงของโรงเรียนในเรื่องของการแต่งกาย การมาเรียน หนีเรียน ขาด เรียน มารยาทในการพูด การรักษาความสะอาด) 4. ส่งเสริมกิจกรรมให้ผู้เรียนกล้าแสดงออก (กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ) และเน้นนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน
ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนี้ 1. ใช้เทคนิคการประชุมที่หลากหลายวิธี เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การประชุมระดมสมอง การประชุมกลุ่ม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน 3. โรงเรียนสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งและมีการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา 4. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการร่วมมือระหว่างบ้านชุมชนเพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ในชุมชน การ	**ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ** 1. ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้ให้มากขึ้น 2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนศึกษาต่อด้านอาชีพให้มากขึ้น

ตารางที่ 2.14 (ต่อ)

จุดเด่น	จุดควรพัฒนา
ติดต่อ ประสานงานกับชุมชน และขอความอนุเคราะห์ แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้ในการ จัดการเรียนรู้ และระดมทรัพยากรทางการศึกษา ในการจัดสร้างค่ายลูกเสือ	
ด้านกระบวนการการจัดเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 1. ครูมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ โดยการคิดปฏิบัติจริง 2. นักเรียนและครูมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3. มีการสะท้อนกลับข้อมูลจากผู้ปกครองและชุมชน และครูนำผลการสะท้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของตนเอง	**ด้านกระบวนการการจัดเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** 1. ควรนำภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการเรียนรู้ 2. นำการสอนแบบโครงงานมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ 3. ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น

แผนงาน/แนวทางการพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพที่สูงขึ้น

ดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ครูและสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาทั้ง 3 มาตรฐาน และดำเนินโครงการ

1. โครงการ” ห้องเรียนกีฬา”
2. โครงการ “ห้องเรียนคุณภาพ”

2.6 บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : กลุ่มประชากรเป้าหมายในการเผยแพร่นวัตกรรมที่เป็นผลผลิตจากการวิจัย

2.6.1 โครงสร้างการบริหารสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยมีการกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

วิสัยทัศน์

“สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์
2. พัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่ผู้เรียน
3. ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

5. สร้างโอกาส และความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้กับผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ

7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน

1. ผู้เรียนมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ รวมถึงผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการศึกษาสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพชีวิตที่มีคุณภาพ และส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3. ประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ มีทักษะ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

กลยุทธ์หน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.6.2 นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

1. ด้านความปลอดภัย

1.1 พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยของผู้เรียนทุกคน พร้อมเสริมสร้างระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยอย่างเข้มข้น ให้กับผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา จากโรคภัยต่าง ๆ ภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

1.2 ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.3 สร้างภูมิคุ้มกัน การรู้เท่าทันสื่อและเทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Normal)

2. ด้านโอกาสและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน ให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุ 3 - 6 ปีทุกคน เข้าสู่ระบบการศึกษา สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการดูแลปกป้อง เพื่อให้มีพัฒนาการครบทุกด้าน โดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เข้าถึงโอกาส ความเสมอภาค และได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะสำหรับการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพในอนาคตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ

2.3 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2.4 ส่งเสริมเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและจัดหาทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้ การฝึกอาชีพ เพื่อให้มีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถพึ่งตนเองได้

2.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น

รายบุคคลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการดูแลและป้องกันไม่ให้นักเรียนหลุดออกจากระบบการศึกษา และช่วยเหลือเด็กตกหล่น เด็กออกกลางคันให้กลับเข้าสู่ระบบ

3. ด้านคุณภาพ

3.1 ส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาที่มีความพร้อม ให้นำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นสมรรถนะไปใช้ตามศักยภาพของสถานศึกษาให้สามารถออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการและบริบท

3.2 พัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถะที่เหมาะสมตามช่วงวัย สามารถจัดการตนเอง มีการคิดขั้นสูงมีความสามารถในการสื่อสาร สามารถจัดระบบและกระบวนการทำงานของตนเองและร่วมกับผู้อื่น โดยใช้การรวมพลังทำงานเป็นทีม เป็นพลเมืองที่ดี มีศีลธรรม และอยู่ร่วมกับธรรมชาติและวิทยาการอย่างยั่งยืนรวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.3 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 นำไปสู่การมีอาชีพ มีงานทำ และส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.4 ส่งเสริม และพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลคุณภาพผู้เรียน ให้ควบคู่การเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เรียนเป็นรายบุคคล รวมทั้งส่งเสริมการนำระบบธนาคารหน่วยกิตมาใช้ในการเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้เรียนในสถานศึกษา

3.5 พัฒนา ส่งเสริม ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ

4. ด้านประสิทธิภาพ

4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจและใช้พื้นที่เป็นฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักธรรมาภิบาล

4.2 นำเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการฐานข้อมูล มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.3 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ ใช้พื้นที่เป็นฐาน ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน และแสวงหาการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับเพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

4.4 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ โรงเรียนที่ตั้งในพื้นที่ลักษณะพิเศษ และโรงเรียนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

4.5 เพิ่มประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และปรับกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดรับกับชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และชีวิตวิถีปกติต่อไป (Next Nomal)

2.6.3 จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

1) เร่งแก้ปัญหากลุ่มผู้เรียนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด

- 19 โดยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา ฟื้นฟูภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ (Learning Loss Recovery) ให้กับผู้เรียนทุกระดับ รวมทั้งลดความเครียดและสุขภาพจิตของผู้เรียน

2) เสริมสร้างระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยนักเรียน ด้วยระบบมาตรฐานความปลอดภัย กระทรวงศึกษาธิการ (MOE Safety Platform)

3) ส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยที่มีอายุ 3-6 ปี และผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา และป้องกันการหลุดออกจากระบบ รวมทั้งช่วยเหลือเด็กตกหล่น เด็กออกกลางคันและเด็กพิการที่ค้นพบจากการปักหมุดบ้านเด็กพิการให้กลับเข้าสู่ระบบการศึกษา

4) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ เน้นสมรรถนะและการจัดทำกรอบหลักสูตร รวมทั้งจัดกระบวนการเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์ หน้าที่พลเมืองและศีลธรรม ให้เหมาะสมตามวัยของผู้เรียน

5) จัดการอบรมครูโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน ควบคู่กับการให้ความรู้ด้านการวางแผนและการสร้างวินัยด้านการเงินและการออม เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินครู

6) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ ที่หลากหลายรูปแบบ (Active Leaning) มีการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และสมรรถนะของผู้เรียน (Assessment for Learning) ทุกระดับ

7) ยกระดับคุณภาพของนักเรียนประจำพักนอน สำหรับโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่สูง ห่างไกลและถิ่นทุรกันดาร

8) มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ทุกระดับ

9) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจและใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อสร้างความเข้มแข็ง โดยการจัดสรรกรอบวงเงินงบประมาณ (Block Grant) ตามหลักธรรมาภิบาลให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2.6.4 ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 2.15 แสดงข้อมูลจำนวนสถานศึกษา ครูและบุคลากร นักเรียน และจำนวนห้องเรียนของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
1	สพป.กรุงเทพมหานคร	5	502	6,472	238
2	สพป.สมุทรปราการ เขต 1	20	776	12,861	431
3	สพป.สมุทรปราการ เขต 2	14	359	5,896	226
4	สพป.นนทบุรี เขต 1	7	409	4,917	177
5	สพป.นนทบุรี เขต 2	16	636	8,286	315
6	สพป.ปทุมธานี เขต 1	27	792	13,111	514

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
7	สพป.ปทุมธานี เขต 2	21	846	15,348	516
8	สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 1	51	1,096	17,240	751
9	สพป.พระนครศรีอยุธยา เขต 2	45	784	10,100	562
10	สพป.อ่างทอง	36	550	5,661	400
11	สพป.ลพบุรี เขต 1	31	656	8,972	430
12	สพป.ลพบุรี เขต 2	43	805	11,070	539
13	สพป.สิงห์บุรี	34	535	5,178	280
14	สพป.ชัยนาท	50	667	7,188	543
15	สพป.สระบุรี เขต 1	12	255	10,357	169
16	สพป.สระบุรี เขต 2	32	671	3,716	470
17	สพป.ชลบุรี เขต 1	20	500	8,909	326
18	สพป.ชลบุรี เขต 2	28	605	10,066	417
19	สพป.ชลบุรี เขต 3	25	952	20,771	645
20	สพป.ระยอง เขต 1	30	948	18,052	635
21	สพป.ระยอง เขต 2	16	269	3,753	187
22	สพป.จันทบุรี เขต 1	21	642	9,657	397
23	สพป.จันทบุรี เขต 2	24	509	8,221	330
24	สพป.ตราด	27	472	7,064	337
25	สพป.ฉะเชิงเทรา เขต 1	38	749	11,203	506
26	สพป.ฉะเชิงเทรา เขต 2	47	830	13,363	601
27	สพป.ปราจีนบุรี เขต 1	28	549	8,175	395
28	สพป.ปราจีนบุรี เขต 2	30	524	8,256	390
29	สพป.นครนายก	29	359	5,528	330
30	สพป.สระแก้ว เขต 1	33	746	12,084	517
31	สพป.สระแก้ว เขต 2	34	614	8,509	420
32	สพป.นครราชสีมา เขต 1	37	765	10,345	493
33	สพป.นครราชสีมา เขต 2	44	759	9,014	520
34	สพป.นครราชสีมา เขต 3	62	1,254	15,167	827
35	สพป.นครราชสีมา เขต 4	57	1,171	17,404	809
36	สพป.นครราชสีมา เขต 5	70	1,361	1,652	920

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
37	สพป.นครราชสีมา เขต 6	50	831	8,124	562
38	สพป.นครราชสีมา เขต 7	83	1,573	18,504	1,032
39	สพป.บุรีรัมย์ เขต 1	61	1,136	15,172	810
40	สพป.บุรีรัมย์ เขต 2	79	1,564	20,500	1,020
41	สพป.บุรีรัมย์ เขต 3	77	1,495	19,613	1,008
42	สพป.บุรีรัมย์ เขต 4	51	653	10,862	631
43	สพป.สุรินทร์ เขต 1	76	1,449	19,070	965
44	สพป.สุรินทร์ เขต 2	55	948	11,044	639
45	สพป.สุรินทร์ เขต 3	79	1,661	24,957	1,172
46	สพป.ศรีสะเกษ เขต 1	67	1,267	14,409	829
47	สพป.ศรีสะเกษ เขต 2	35	671	6,698	431
48	สพป.ศรีสะเกษ เขต 3	53	1,059	14,287	695
49	สพป.ศรีสะเกษ เขต 4	58	1,218	15,982	802
50	สพป.อุบลราชธานี เขต 1	52	961	11,260	643
51	สพป.อุบลราชธานี เขต 2	44	802	9,842	555
52	สพป.อุบลราชธานี เขต 3	52	1,133	16,083	745
53	สพป.อุบลราชธานี เขต 4	22	429	5,488	284
54	สพป.อุบลราชธานี เขต 5	91	1,824	23,448	1,174
55	สพป.ยโสธร เขต 1	46	655	6,681	505
56	สพป.ยโสธร เขต 2	45	698	6,654	492
57	สพป.ชัยภูมิ เขต 1	55	1,090	12,998	701
58	สพป.ชัยภูมิ เขต 2	44	766	9,772	560
59	สพป.ชัยภูมิ เขต 3	47	947	12,110	646
60	สพป.อำนาจเจริญ	51	932	10,547	629
61	สพป.บึงกาฬ	50	981	12,939	651
62	สพป.หนองบัวลำภู เขต 1	49	933	11,688	600
63	สพป.หนองบัวลำภู เขต 2	33	628	8,648	431
64	สพป.ขอนแก่น เขต 1	43	872	10,687	566
65	สพป.ขอนแก่น เขต 2	46	817	7,551	557
66	สพป.ขอนแก่น เขต 3	44	671	6,072	496
67	สพป.ขอนแก่น เขต 4	40	735	8,034	508

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
68	สพป.ขอนแก่น เขต 5	70	1,178	12,466	804
69	สพป.อุดรธานี เขต 1	58	1,304	18,755	809
70	สพป.อุดรธานี เขต 2	62	1,105	12,086	710
71	สพป.อุดรธานี เขต 3	61	1,144	13,786	740
72	สพป.อุดรธานี เขต 4	44	804	11,279	571
73	สพป.เลย เขต 1	37	570	6,384	396
74	สพป.เลย เขต 2	47	776	10,393	589
75	สพป.เลย เขต 3	11	152	1,266	119
76	สพป.หนองคาย เขต 1	27	484	6,253	354
77	สพป.หนองคาย เขต 2	18	359	5,301	262
78	สพป.มหาสารคาม เขต 1	36	616	7,749	581
79	สพป.มหาสารคาม เขต 2	47	749	7,365	532
80	สพป.มหาสารคาม เขต 3	31	582	6,916	487
81	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 1	61	1,019	11,329	733
82	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2	94	1,627	15,009	1,066
83	สพป.ร้อยเอ็ด เขต 3	57	946	9,659	650
84	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 1	34	579	6,348	391
85	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2	50	849	9,362	592
86	สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3	54	949	11,640	663
87	สพป.สกลนคร เขต 1	63	1,170	18,739	763
88	สพป.สกลนคร เขต 2	59	1,200	15,487	762
89	สพป.สกลนคร เขต 3	59	1,080	13,164	704
90	สพป.นครพนม เขต 1	40	644	8,422	476
91	สพป.นครพนม เขต 2	40	792	10,360	535
92	สพป.มุกดาหาร	54	975	11,910	645
93	สพป.เชียงใหม่ เขต 1	23	540	7,729	344
94	สพป.เชียงใหม่ เขต 2	53	969	12,630	637
95	สพป.เชียงใหม่ เขต 3	58	1,268	21,936	919
96	สพป.เชียงใหม่ เขต 4	22	453	6,763	321
97	สพป.เชียงใหม่ เขต 5	33	618	8,236	429
98	สพป.เชียงใหม่ เขต 6	27	509	5,560	347

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
99	สพป.ลำพูน เขต 1	19	275	2,561	208
100	สพป.ลำพูน เขต 2	18	359	4,670	252
101	สพป.ลำปาง เขต 1	23	412	4,755	283
102	สพป.ลำปาง เขต 2	30	509	4,689	345
103	สพป.ลำปาง เขต 3	11	185	1,665	118
104	สพป.อุตรดิตถ์ เขต 1	35	701	8,604	492
105	สพป.อุตรดิตถ์ เขต 2	23	364	3,347	250
106	สพป.แพร่ เขต 1	21	314	2,755	224
107	สพป.แพร่ เขต 2	30	458	3,913	323
108	สพป.น่าน เขต 1	39	631	6,147	415
109	สพป.น่าน เขต 2	31	583	6,605	384
110	สพป.พะเยา เขต 1	26	427	3,270	281
111	สพป.พะเยา เขต 2	32	605	6,367	384
112	สพป.เชียงราย เขต 1	25	485	6,014	326
113	สพป.เชียงราย เขต 2	50	866	11,821	668
114	สพป.เชียงราย เขต 3	48	1,212	19,936	860
115	สพป.เชียงราย เขต 4	34	708	9,592	484
116	สพป.แม่ฮ่องสอน เขต 1	26	482	5,239	326
117	สพป.แม่ฮ่องสอน เขต 2	37	715	8,146	486
118	สพป.นครสวรรค์ เขต 1	30	526	6,396	378
119	สพป.นครสวรรค์ เขต 2	40	547	9,278	514
120	สพป.นครสวรรค์ เขต 3	40	607	6,824	441
121	สพป.อุทัยธานี เขต 1	18	281	2,874	200
122	สพป.อุทัยธานี เขต 2	30	501	5,555	356
123	สพป.กำแพงเพชร เขต 1	47	785	9,631	531
124	สพป.กำแพงเพชร เขต 2	49	851	9,281	561
125	สพป.ตาก เขต 1	30	531	7,241	390
126	สพป.ตาก เขต 2	54	1,729	35,562	1,160
127	สพป.สุโขทัย เขต 1	31	592	7,493	383
128	สพป.สุโขทัย เขต 2	35	656	6,778	394
129	สพป.พิษณุโลก เขต 1	34	625	7,918	415

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
130	สพป.พิษณุโลก เขต 2	51	944	12,079	646
131	สพป.พิษณุโลก เขต 3	63	1,110	12,813	762
132	สพป.พิจิตร เขต 1	35	586	6,930	434
133	สพป.พิจิตร เขต 2	45	756	7,951	517
134	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 1	44	695	9,456	524
135	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 2	50	904	11,678	656
136	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 3	66	1,129	16,012	835
137	สพป.ราชบุรี เขต 1	30	750	12,416	487
138	สพป.ราชบุรี เขต 2	36	632	8,430	546
139	สพป.กาญจนบุรี เขต 1	38	733	9,737	468
140	สพป.กาญจนบุรี เขต 2	24	519	6,649	339
141	สพป.กาญจนบุรี เขต 3	23	691	12,007	28
142	สพป.กาญจนบุรี เขต 4	24	489	6,959	316
143	สพป.สุพรรณบุรี เขต 1	22	375	4,089	248
144	สพป.สุพรรณบุรี เขต 2	27	494	6,624	331
145	สพป.สุพรรณบุรี เขต 3	23	375	4,125	267
146	สพป.นครปฐม เขต 1	18	400	6,464	273
147	สพป.นครปฐม เขต 2	22	530	9,298	381
148	สพป.สมุทรสาคร	25	772	12,463	501
149	สพป.สมุทรสงคราม	15	242	2,587	171
150	สพป.เพชรบุรี เขต 1	13	202	2,062	141
151	สพป.เพชรบุรี เขต 2	25	431	4,333	460
152	สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	35	669	10,274	483
153	สพป.ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	22	452	7,368	321
154	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 1	21	442	6,258	291
155	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 2	51	1,024	13,912	698
156	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 3	40	649	7,003	464
157	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 4	30	564	7,926	390
158	สพป.กระบี่	44	766	10,668	537
159	สพป.พังงา	32	613	8,459	409
160	สพป.ภูเก็ต	12	460	7,669	283

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ลำดับที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู/บุคลากร	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
161	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 1	27	563	8,778	402
162	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 2	45	798	11,904	597
163	สพป.สุราษฎร์ธานี เขต 3	32	620	9,092	435
164	สพป.ระนอง	25	441	7,912	347
165	สพป.ชุมพร เขต 1	43	974	14,075	622
166	สพป.ชุมพร เขต 2	28	562	8,554	578
167	สพป.สงขลา เขต 1	21	324	3,966	250
168	สพป.สงขลา เขต 2	19	426	5,628	254
169	สพป.สงขลา เขต 3	34	851	9,635	474
170	สพป.สตูล	41	827	10,229	514
171	สพป.ตรัง เขต 1	19	345	4,057	239
172	สพป.ตรัง เขต 2	27	517	7,442	377
173	สพป.พัทลุง เขต 1	25	392	4,593	268
174	สพป.พัทลุง เขต 2	14	261	413	17
175	สพป.ปัตตานี เขต 1	17	517	5,781	258
176	สพป.ปัตตานี เขต 2	12	313	3,060	151
177	สพป.ปัตตานี เขต 3	5	151	1,435	67
178	สพป.ยะลา เขต 1	9	322	3,647	150
179	สพป.ยะลา เขต 2	8	273	2,433	112
180	สพป.ยะลา เขต 3	7	224	2,572	115
181	สพป.นราธิวาส เขต 1	14	469	5,595	241
182	สพป.นราธิวาส เขต 2	17	611	7,703	309
183	สพป.นราธิวาส เขต 3	17	633	7,405	305
รวม		**6,760**	**131,660**	**1,713,107**	**88,954**

2.7 ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมที่เป็นผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในโรงเรียนที่ป็นประชากรเป้าหมาย เพื่อการเผยแพร่นวัตกรรมในงานวิจัย

จากผลการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนในหัวข้อที่ 2.3 ทำให้ทราบถึงนิยาม ความสำคัญ ลักษณะ แนวการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนา ปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนา และแนวคิดการประเมิน และจากผลการศึกษาบริบทของคือ โรงเรียน-บ้านป่างิ้วหนองฮี เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นพื้นที่ในการวิจัยเชิงทดลอง รวมทั้งจากผลการศึกษาบริบทของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นประชากรเป้าหมายเพื่อการเผยแพร่นวัตกรรมจากการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอเหตุผลในการวิจัย “เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ด้วยแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และด้วยแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน” เพื่อให้ได้โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่ประกอบด้วยสองโครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Module) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ดังนี้

2.7.1 ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มีความสำคัญเพราะช่วยเสริมสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับคนทำงานและกับองค์กร กล่าวคือ พนักงานมีความผูกพันกัน ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กรช่วยเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกว่าผู้นำอยู่เคียงข้างเขาและทำงานร่วมไปกับเขา และสามารถทำงานร่วมกับผู้คนในสายงานอื่น ๆ ทำให้ลดอัตราการลาออกของพนักงานลดการปรับเปลี่ยนพนักงานประหยัดค่าใช้จ่าย เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมทุกคนก็จะทุ่มเทการทำงานมากขึ้น ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆภายในองค์กรผู้นำที่เป็นผู้นำทางความคิดจะชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของทีม สามารถเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนได้ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าได้ที่ทำงานใหม่ ๆ ที่สามารถเปิดรับแนวคิดดี ๆ และหลากหลายเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

2.7.2 ภาวะผู้นำแบบร่วมกันมีลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาหลายประการ เช่น ชื่นชมความสามารถของคนอื่น สามารถควบคุมอารมณ์เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์ ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด ส่งเสริมการรับความเสี่ยง เข้าใจความขัดแย้ง มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมั่นใจในตนเอง สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ เป็นต้น

2.7.3 การวิจัยภาวะผู้นำแบบร่วมกันในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน และได้กำหนดประเด็นในการพัฒนาและการประเมินลักษณะที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ 7 ด้าน โดยแต่ละด้านมีนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้เป็นกรอบในการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียนจากผลการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ดังนี้

1. ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง กระบวนการทำงานที่สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกคนให้ความร่วมมือในบริบทของการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา และเป็นสมาชิกที่ดี เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น สร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ให้สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สามารถประสานงานภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

2. ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในวิธีการทำงานส่งเสริมวิธีการที่หลากหลายในการระดมความคิดเห็นของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขัน หรือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์และโครงสร้างมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง

3. การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีกระบวนการพัฒนาคนให้มีภาวะการเป็นผู้นำและการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตมีโอกาสเป็นผู้นำโดยวิธีการแบ่งปันพลัง และเพื่อเป็นแนวทางการสร้างพลังให้คนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาบุคคลอื่นในทีม

4. จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์จากการทำงาน และการเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น การชื่นชมความสามารถของบุคคลอื่นที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริง ทำงานอย่างร่าเริงมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจผู้อื่น รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความโปร่งใส และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันของทีม มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้อื่น ในสภาวะที่ไม่ปกติสามารถทำงานได้และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ มีทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพัน และความไว้วางใจของบุคคลในทีม

6. การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการวัด และติดตามงาน การยอมรับในความล้มเหลวและหาวิธีแก้ไขร่วมกัน สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเอง และหาวิธีการปรับปรุง ยอมรับความเสี่ยง มีความเข้าใจในความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานว่าเป็นความสร้างสรรค์ซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงาน และผลการดำเนินงาน

7. ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน หมายถึง ความสามารถในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกันของทีม ทุกคนในทีมมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยในการทำงาน และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ รวมทั้งไม่กดดันพนักงานให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.8 กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย

ดังกล่าวในตอนต้นว่า การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดผลผลิต (Product) ที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปพัฒนาคนสู่การพัฒนางาน (Developing People for Job Development) ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็น (Need) เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทาย (Challenging New Expectations) ของหน่วยงาน หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ (Changes in the Work Paradigm from Old to New) หรือเกิดจากการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง (Performance that Has Not Achieved the Expected Results) จึงต้องการนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Perspectives) ที่ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” หรือตามคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application”

ในหัวข้อที่ 2.3 ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนา ทำให้ได้เนื้อหา (Content) ที่เป็นองค์ความรู้เพื่อบรรจุไว้ในโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่ประกอบด้วยโครงการอย่างน้อย 2 โครงการ คือ โครงการแรก คือ โครงการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย และโครงการที่ 2 คือ โครงการบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายนำความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนา ซึ่งจากความเป็นสังคมดิจิทัล (Digital Society) และความเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่องค์ความรู้จากนักวิชาการ นักปฏิบัติ หรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่าง ๆ ทุกมุมโลก ได้มีการนำมาเผยแพร่ไว้อย่างหลากหลายทางอินเทอร์เน็ท ทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาในงานวิจัยนี้ คือ

1. ทัศนะต่อนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Murley (2011), Rabinowitz (n.d.), Moseley (2019), DiFranza (2019), Samur (2019)

2. ทัศนะต่อความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Taparia (2021), Torchio (2019), Miller (n.d.), DiFranza (2019), Yvanovich (2021)

3. ทัศนะต่อลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 5 แหล่ง คือ Schaub (2011), Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), McCombs (2021)

4. ทัศนะต่ออุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), Thuen (2016)

5. ทัศนะต่อแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 10 แหล่ง คือ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), Rayis (2020)

6. ทัศนะต่อขั้นตอนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 4 แหล่ง คือ

Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), Kashyap (n.d.)

7. ทัศนะต่อการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ศึกษาจาก 3 แหล่ง คือ Chase (2016), Turning Point (n.d.), Chrislip and Larson (n.d.)

จากเนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเอาทัศนะต่อแนวทางเพื่อพัฒนาที่มากำหนดเป็น**ปัจจัยป้อนเข้า (Input)** และนำเอาทัศนะต่อขั้นตอนเพื่อการพัฒนามากำหนดเป็น**กระบวนการ (Process)** รวมทั้งนำเอาลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากผลการพัฒนามากำหนดเป็น**ปัจจัยป้อนออก (Output)** เพื่อแสดงให้เห็นถึง**แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)** ที่ถือเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework for Research) ในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.16

ตารางที่ 2.16 กรอบแนวคิดเชิงระบบของข้อเสนอทางเลือกเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	**กระบวนการ (Process)** ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	**ผลลัพธ์ (Output)** คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
1. นำโดยตัวอย่าง (Lead By Example)	**Joseph** (2019 กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้	1. โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น
2. มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)	1. กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group	2. เข้าใจความขัดแย้ง
3. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)	Goals and Norms)	3. ความมั่นใจในตนเอง
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)	2. ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้าง	4. ยอมรับความล้มเหลว
5. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.)	พื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของ	5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
6. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)	ทุกคน (Use Discussion and Dialogue)	6. เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน
7. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)	3. ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict)	7. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง
8. ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)	4. พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop	8. สามารถควบคุมอารมณ์
9. กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal	Problem-Solving and Decision- Making Strategies)	9. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง
Competition)	5. มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are	10. สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด
10. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)	Heard)	11. เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้
11. สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For	6. ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) ย้ายจาก	12. ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ
Innovation)	ปัญหาไปสู่วิธีแก้ปัญหา	13. ชื่นชมความสามารถของคนอื่น.
12. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For	7. สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)	14. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ
Fun)	**Elorus** (2018) กล่าวถึง 6 ขั้นตอน ดังนี้	15. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
13. ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอ	1. ทำความรู้จักกับทีม (Get to Know Team)	16. ส่งเสริมความหลากหลาย
ความช่วยเหลือ	2. สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)	17. สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ
14. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือ	3. จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding	18. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ
เพื่อนร่วมงาน	Activities)	19. ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง
15. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)	4. วางแผนร่วมกับทีม (Plan Along with the Team)	20. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	**กระบวนการ (Process)** ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	**ผลลัพธ์ (Output)** คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
16. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring) 17. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards) 18. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place) 19. มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.) 20. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.) 21. เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement) 22. ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input) 23. ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts) 24. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit) 25. ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)	5. เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories) 6. เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn Together from Failures) **Dyer and Dyer** (n.d.) กล่าวถึง 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal) 2. กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process) 3. ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work) 4. เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Skills) 5. สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships) 6. ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills) 7. ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)	21. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล 22 .มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม 23. เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น 24. สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ 25. ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง 26. ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง 27. เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์ 28. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย 29. สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ 30. ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน 31. ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย) 32. มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น 33. มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ 34. มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	**กระบวนการ (Process)** ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	**ผลลัพธ์ (Output)** คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
26. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often) 27. ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice) 28. ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion) 29. เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project) 30. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice) 31. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments) 32. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.) 33. ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency) 34. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture) 35. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example)	**Kashyap** (n.d.) กล่าวถึง 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals' Strengths) 2. สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals) 3. ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) 4. ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness) 5. ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation) 6. ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly) 7. สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community) 8. กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)	

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	**กระบวนการ (Process)** ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	**ผลลัพธ์ (Output)** คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
36. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.) 37. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles) 38. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members' Strengths) 39. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities) 40. ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational) 41. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative) 42. อำนวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming) 43. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources) 44. ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)		

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	**กระบวนการ (Process)** ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	**ผลลัพธ์ (Output)** คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
45. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation) 46. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration) 47. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities) 48. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments) 49. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes) 50. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization) 51. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings) 52. อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสำคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important) 53. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)		

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

ปัจจัยป้อนเข้า (Input) แนวทางเพื่อการพัฒนา	**กระบวนการ (Process)** ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา	**ผลลัพธ์ (Output)** คุณลักษณะที่คาดหวังให้เกิดขึ้น
54. สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office) 55. ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business) 56. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks) 57. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms) 58. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration) 59. ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.) 60. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)		

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อ เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองในงานวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนาตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่เห็นว่า นวัตกรรมทางการศึกษาหรือทางการบริหารการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาคุณภาพของงาน ที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นเกิดขึ้น ซึ่งในต้นศตวรรษที่ 21 มีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และด้วยแนวคิด “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน”

ด้วยแนวคิดที่ว่าการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะจะทำให้ได้เนื้อหาที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ซึ่งหมายถึงสื่อดิจิทัลที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการทางสังคม เพื่อใช้สื่อสารระหว่างกันในเครือข่ายทางสังคมผ่านทางเว็บไซต์ ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Module) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ซึ่งจัดทำในลักษณะเป็น E-program หรือ E-book ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ใช้ในงานวิจัย

ดังนั้น วิธีดำเนินการวิจัยในงานวิจัยนี้จึงเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ในลักษณะเป็น R1D1..R2D2..R3D3..RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลอง ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi ที่ใช้ในงานวิจัย

คำอธิบายรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำคู่มือประกอบโครงการ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าว มาเป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือประกอบ ดังนี้

3.1.1 โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู ประกอบด้วย คู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Modules) เพราะงานวิจัยนี้ มีขั้นตอนการวิจัยเชิงทดลองกับกลุ่มทดลอง (Experimental Group) ที่ต้องการประเมินประสิทธิภาพของคู่มือที่จัดทำขึ้น ซึ่งหลังจากการทดลอง

หากพบว่าคู่มือมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็สามารถนำไปเผยแพร่ใช้กับกลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population) ในวงกว้างได้อย่างประหยัดและทั่วถึง จำนวน 7 ชุด คือ

1. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
2. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
3. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
4. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
5. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
6. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
7. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

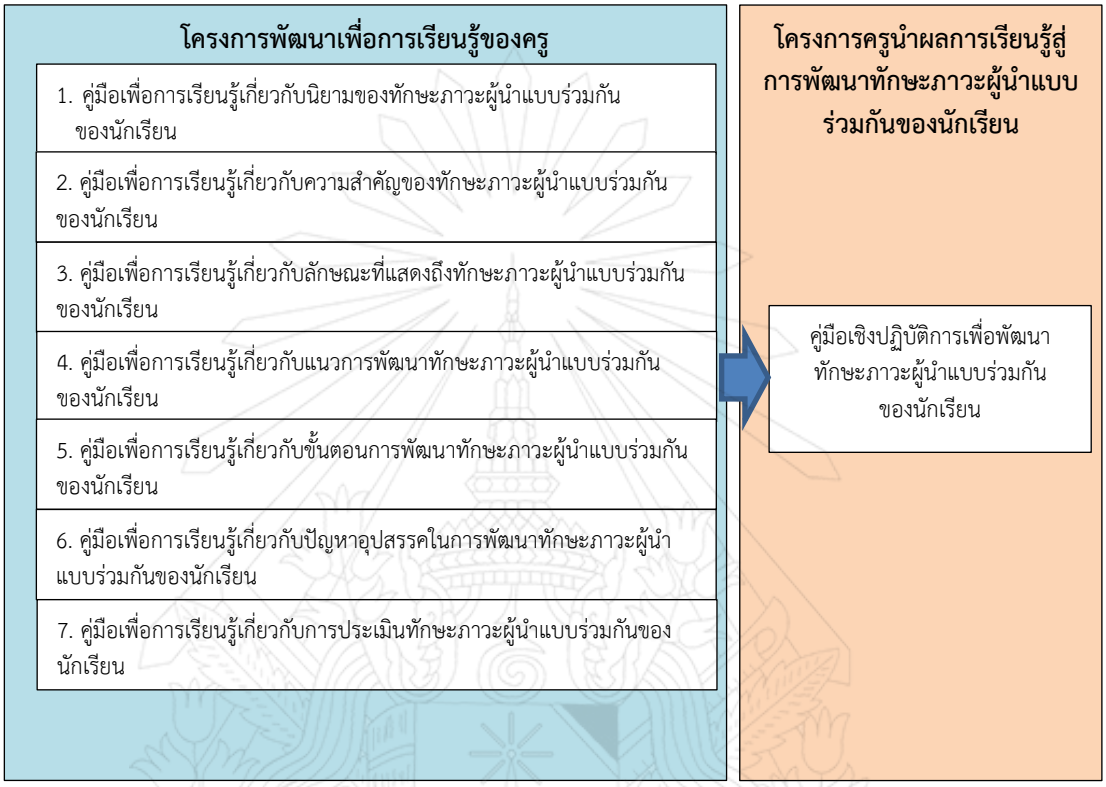
3.1.2 โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ประกอบด้วยคู่มือเพื่อการปฏิบัติจำนวน 1 ชุด

ในโครงการแรก คู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Modules) มีลักษณะเป็นชุดของเนื้อหาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ต้องการพัฒนาขึ้นที่เป็นองค์ความรู้เพื่อพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) เป็นคู่มือประกอบโครงการที่จัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ที่เห็นว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (Life-Centered) หรือเน้นที่งานหรือการแก้ปัญหา (Task-Centered) นั่นคือ ผู้ใหญ่จะยอมรับและสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ หากเชื่อและเห็นว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้ทำงานหรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น การจัดโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองในงานวิจัยนี้ จึงอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวของผู้ใหญ่ และเป็นการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงด้วย (Wisdom Max Center Company Limited, 2015) องค์ประกอบของคู่มือในโครงการแรกนี้ นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับนิยาม ความสำคัญ ลักษณะ แนวการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนา อุปสรรคและวิธีการเอาชนะอุปสรรค และแนวคิดการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยมีชื่อของคู่มือ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาที่นำเสนอจำแนกตามแหล่งอ้างอิง แต่ละแหล่งอ้างอิงมีกิจกรรมให้ทบทวน เช่น การตั้งคำถามให้ทบทวนความเข้าใจ การแนะนำให้ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ การวิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะในข้อสรุป การตั้งประเด็นให้คิดที่เป็นภาพรวม และรายชื่อเอกสารอ้างอิง

ในโครงการที่สอง คู่มือเพื่อการปฏิบัติ นำเสนอสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากการพัฒนา แนวการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนา และในตอนท้ายของคู่มือ มีแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) สำหรับครูใช้ในการประเมินตนเองดังนี้ 1) มีการนำเอาแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอไว้ในคู่มือไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด 6 ระดับ คือ จากระดับไม่ได้นำไปปฏิบัติเลย ไปถึงการนำไปปฏิบัติในระดับ 1 - 2 - 3 - 4 - 5 ซึ่งระดับ 5 หมายถึงระดับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด 2) มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาเป็นแบบนำแนวคิดของใครไปปฏิบัติโดยตรงหรือได้บูรณาการแนวคิดของใครไปปฏิบัติบ้าง มีขั้นตอนที่บูรณาการใหม่เป็นอย่างไร และ 3) มีความเห็นจากครูในลักษณะที่เป็นการสะท้อนผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนอะไรบ้าง ดังนี้ (1) ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวก (2) ปัญหาหรืออุปสรรค (3) วิธีการที่นำมาใช้ใน

การแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค (4) บทเรียนที่ได้รับ และ (5) ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาที่สำคัญที่เห็นว่าจะทำให้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนได้ผลดียิ่งขึ้น

ทั้งนี้กรอบแนวคิดในการจัดทำคู่มือประกอบโครงการทั้ง 2 โครงการ แสดงได้ดังภาพที่ 3.3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 กรอบแนวคิดในการจัดทำคู่มือประกอบโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองในงานวิจัย

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข

ระยะที่ 1 การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Testing and Revision)

การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Checking and Revision) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือประกอบโครงการทั้ง 2 โครงการ โดยการอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (Focused Group Discussion) โดย

1) ผู้วิจัยใช้เว็บไซต์ที่สร้างขึ้นส่งคู่มือประกอบโครงการให้กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูในโรงเรียนบ้านโจด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 5 ราย จำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก) ได้ศึกษาล่วงหน้า 10 - 15 วัน

2) ผู้วิจัยไปพบปะด้วยตัวเองกับกลุ่มเป้าหมาย (Face to Face) ในการอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้นก่อนนำไปตรวจสอบและปรับปรุงครั้งสำคัญในระยะที่ 2

ในการตรวจสอบ มีประเด็นดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ต่อการนำไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านภาษา 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านรูปแบบการนำเสนอ 4) อื่น ๆ

ระยะที่ 2 การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Testing and Revision)

การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Testing And Revision) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือในโครงการทั้ง 2 โครงการ ภายหลังที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในระยะที่ 1 แล้ว ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focused Group Discussion) โดยวิธีการเช่นเดียวกับระยะที่ 1 คือ

1) ผู้วิจัยใช้เว็บไซต์ที่สร้างขึ้นส่งคู่มือประกอบโครงการให้กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูในโรงเรียนบ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 10 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก ค) ได้ศึกษาล่วงหน้า 10 - 15 วัน

2) ผู้วิจัยไปพบปะด้วยตัวเองกับกลุ่มเป้าหมาย (Face to Face) ในการอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้นก่อนนำไปใช้กับกลุ่มทดลองในภาคสนาม

ในการตรวจสอบ มีประเด็นการตรวจสอบเช่นเดียวกับระยะที่ 1 คือ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ต่อการนำไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านภาษา 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านรูปแบบการนำเสนอ 4) อื่น ๆ โดยใช้แบบตรวจสอบชุดเดียวกับชุดที่ใช้ในระยะที่ 1

3.3 ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม

ในขั้นตอนการวิจัยเชิงทดลองใช้คู่มือในภาคสนามกับกลุ่มทดลองนั้น ต้องมีเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการใช้คู่มือในโครงการทั้งสองด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือขึ้นเพื่อใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม ดังนี้

3.3.1 แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู

แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของคู่มือประกอบโครงการที่ 1 หลังการพัฒนาครูว่าสามารถใช้คู่มือนี้พัฒนาให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองให้มีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ที่กำหนดได้หรือไม่ และมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

ลักษณะของแบบทดสอบ

แบบทดสอบนี้มีลักษณะเป็นแบบปรนัย มี 4 ตัวเลือก ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามเนื้อหาของคู่มือประกอบโครงการที่ 1 ประกอบด้วย “นิยาม ความสำคัญ ลักษณะ แนวการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนา และแนวคิดการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน” ลักษณะของข้อทดสอบได้ยึดถือขอบเขตด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตามแนวคิดของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมใน

ขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับเรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (creating) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) (ดูแบบทดสอบในภาคผนวก.ฌ)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบ

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เครื่องมือวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Polit & Beck, 2012) ตามทัศนะของ Chaichanawirote and Vantum (2017) ทำได้โดยการพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและทฤษฎีของสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยที่ร่างไว้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่ต้องการวัด จำนวน 3-5 คน พิจารณาว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการและทฤษฎีหรือไม่ และให้คะแนนตามวิธีการคำนวณค่าความตรงซึ่งมีหลายวิธี เช่น ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค (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 ผู้วิจัยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พัฒนาขึ้นโดย Rovinelli and Hambleton (1977) เป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่าง 1 ข้อคำถามกับ 1 วัตถุประสงค์ แม้ในระยะต่อมา Turner and Carlson (2003) ได้พัฒนาแนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่ปรับแก้ (The adjusted Index of Item-Objective Congruence) ขึ้น เป็นการหาความสอดคล้องของ 1 ข้อคำถามกับชุดของวัตถุประสงค์

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ตามทัศนะของ Rovinelli and Hambleton เพราะข้อคำถามในแบบประเมินที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มุ่งการวัดทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่าในลักษณะ 1 ข้อคำถาม ต่อ 1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ คือ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (creating) ในสิ่งที่ต้องการวัด คือ นิยาม ความสำคัญ ลักษณะ แนวการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนา ปัญหาอุปสรรค์ และการประเมินผลการพัฒนา

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน และ/หรือ การวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก จ) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ที่ระดับเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chaichanawirote & Vantum, 2017) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ +1 แน่ใจว่าสอดคล้อง

0 ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

-1 แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

2) การตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบรายข้อและของแบบทดสอบ โดยนำแบบทดสอบไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนบ้านโคกสำราญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน 30 ราย ผลการทดลองใช้แบบทดสอบดังกล่าว นำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติเพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบรายข้อและของแบบทดสอบดังนี้

- **คุณภาพของข้อสอบรายข้อ** ใช้เกณฑ์ค่าความยากง่าย (Difficulty) ใช้สัญลักษณ์ (p) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ใช้สัญลักษณ์ (r) พิจารณาร่วมกัน ดังนี้

- **ระดับความยากง่าย (p)** หมายถึง สัดส่วนของจำนวนผู้ที่ตอบข้อสอบได้ถูกต้องต่อจำนวนผู้ที่ตอบข้อสอบทั้งหมดหรือหมายถึงจำนวนร้อยละของผู้ตอบข้อสอบนั้น ๆ ถูก เช่น ค่า p = 0.30 แสดงว่าจำนวนผู้ตอบ 100 คน มีผู้ที่ตอบข้อนั้น ๆ ถูก 30 คน ค่าความยากง่ายจะมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1.00 ใช้สูตรดังนี้ คือ ความยากง่าย (p) = จำนวนผู้ตอบถูก (n)/จำนวนผู้เข้าสอบ (N)

ในการพิจารณาค่าความยากง่ายนั้น ถ้าข้อสอบมีค่าความยากง่ายสูง เช่น p = 0.95 แสดงว่า มีผู้ตอบถูกจำนวนมาก จึงถือว่าเป็นข้อสอบที่ง่าย แต่ในทางกลับกัน ถ้าข้อสอบมีผู้ตอบถูกน้อย เช่น p = 0.15 แสดงว่า เป็นข้อสอบที่ยาก ข้อสอบที่ดีจะมีระดับความยากง่าย เท่ากับ 0.5 ซึ่งจะทำให้เกิดค่าอำนาจการจำแนกสูงสุดและมีความเที่ยงสูง อย่างไรก็ตามในการสอบวัดความรู้ผลการเรียนโดยทั่วไป มักนิยมให้มีข้อสอบที่มีระดับความยากง่ายในระดับต่าง ๆ ปะปนกันไป โดยจัดให้มีข้อสอบมีค่าความยากง่ายพอเหมาะ (p มีค่าใกล้เคียง 0.5) เป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งให้มีข้อสอบที่ค่อนข้างยากและค่อนข้างง่ายอีกจำนวนหนึ่ง แต่ถ้าเป็นการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถควรมีสัดส่วนของข้อสอบที่ยากสูงขึ้น ทั้งนี้ ข้อสอบที่ดีควรมีค่าความยากง่ายระหว่าง 0.20 - 0.80 ในข้อสอบประเภท 4 ตัวเลือก ส่วนข้อสอบประเภทถูก – ผิด ค่าความยากง่าย ควรอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.95 โดยมีเกณฑ์การพิจารณาค่าความยากง่าย (p) ของข้อสอบรายข้อ ดังตารางที่ 3.1 (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543 และ เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2552)

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การพิจารณาค่าความยากง่าย (p) ของข้อสอบ

ค่าความยากง่าย (p)	แปลความ	การพิจารณา
0.00-0.19	ยากมาก	ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง
0.20-0.39	ค่อนข้างยาก	พอใช้ได้
0.40-0.60	ยากง่ายปานกลาง	ใช้ได้
0.61-0.80	ค่อนข้างง่าย	พอใช้ได้
0.81-1.00	ง่ายมาก	ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

- อำนาจจำแนก (r) หมายถึง ความสามารถของข้อสอบในการจำแนกหรือแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้สอบที่มีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน เพื่อที่จะใช้พยากรณ์หรือบ่งชี้ความแตกต่างที่

เห็นชัดในด้านความสามารถ เช่น จำแนกคนเก่งกับคนอ่อนจากกันได้ โดยถือว่าคนเก่งควรทำข้อสอบข้อนั้นได้ ส่วนผู้ที่อ่อนไม่ควรทำข้อสอบข้อนั้นได้ อำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบ จะมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง +1 ค่าอำนาจจำแนกที่ดี ควรมีค่าตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป กรณีที่ค่าอำนาจจำแนก (r) ติดลบ แสดงว่าข้อสอบข้อนั้นจำแนกกลับ คนเก่งทำไม่ได้ แต่คนอ่อนทำได้ ถือว่าเป็นข้อสอบที่ไม่ดีควรตัดทิ้ง (นภาพร สิงหทัต, ม.ป.ป.) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$r = \frac{RH - RL}{N / 2}$$

r = ค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบข้อหนึ่ง ๆ

RH = จำนวนผู้ตอบในกลุ่มสูง (เก่ง) ที่ตอบข้อนั้น

RL = จำนวนผู้ตอบในกลุ่มต่ำ (อ่อน) ที่ตอบข้อนั้นถูก

N = จำนวนผู้ตอบทั้งหมดในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ

มีเกณฑ์การการพิจารณาค่าอำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบรายข้อดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบ

อำนาจจำแนก (r)	**การพิจารณา**
0.60-1.00	อำนาจจำแนกดีมาก
0.40-0.59	อำนาจจำแนกดี
0.20-0.39	อำนาจจำแนกพอใช้
0.10-0.19	อำนาจจำแนกต่ำ (ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง)
-1.00-0.09	อำนาจจำแนกต่ำมาก (ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง)

- คุณภาพของแบบทดสอบ พิจารณาจากเกณฑ์ความเชื่อมั่น (Reliability) และความยาก (Difficulty) ของแบบทดสอบดังนี้

- **ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (Reliability)** หมายถึง ความคงที่ในการวัด กล่าวคือ ไม่ว่าจะวัดกี่ครั้ง ๆ ก็ตามจะได้ผลคงที่เสมอ อุปมาเหมือนตาชั่งที่สามารถบอกน้ำหนักของวัตถุก้อนหนึ่งเท่าเดิม ไม่ว่าจะเอาวัตถุก้อนนั้นมาชั่งกี่ครั้งก็ตาม ตาชั่งนั้นก็จะมีความเชื่อมั่นสูง โดยค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบทดสอบใด ๆ มีค่าอยู่ระหว่าง .00 ถึง 1.00 ยิ่งมีค่าใกล้ 1.00 เท่าใดก็ยิ่งมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นเท่านั้น ในงานวิจัยนี้ ใช้วิธีของ Kuder-Richardson ซึ่งเป็นการทดสอบโดยวิธีหาความคงที่ภายในว่าแบบทดสอบแต่ละข้อมีความสัมพันธกับข้ออื่น ๆ ในฉบับเดียวกันหรือไม และมีความสัมพันธกับแบบทดสอบทั้งฉบับอยางไร ไม่เป็นการหาโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ เนื่องจากแบบทดสอบที่ใช้มีการให้คะแนนแต่ละข้อเป็นแบบ 0, 1 คือตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน โดยอาศัยการวัดหรือการสอบเพียงครั้งเดียว วิธีการคำนวณมีสองแบบ (Hopkins & Stanley, 1983; Aiken, 1985)

(1) ใช้สูตร KR - 20 ในกรณีมีการวิเคราะห์หาค่าความยากรายข้อไว้แล้ว ดังนี้

r_{tt} = [k/(k-1)] [1 - (ผลรวม pq)/S^2]

เมื่อ k คือ จำนวนข้อ

p คือ ค่าความยากของแต่ละข้อ

q = 1 - p

S^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับที่ได้จากการทดสอบ

(2) ใช้สูตร KR - 21 ในกรณีที่ข้อสอบทุกข้อมีค่าความยาก (Item Difficulty) เท่า ๆ กัน หรือใช้คะแนนเฉลี่ยของแบบทดสอบ ดังนี้

r_{tt} = [k/(k-1)] [1 - MX (k - MX)/kS^2]

เมื่อ MX คือ คะแนนเฉลี่ยรวมทั้งฉบับ และสัญลักษณ์อื่นเหมือน KR - 20

ในงานวิจัยนี้ เนื่องจากมีการวิเคราะห์หาค่าความยากรายข้อด้วยแล้ว จึงใช้สูตร KR - 20 เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ ซึ่งมีเกณฑ์การแปลผลความเชื่อมั่นดังนี้ 0.00-0.20 มีความเชื่อมั่นต่ำมาก/ไม่มีเลย 0.21-0.40 มีความเชื่อมั่นต่ำ 0.41-0.70 มีความเชื่อมั่นปานกลาง และ 0.71-1.00 มีความเชื่อมั่นสูง (Naiyatip Teerapuk, n.d.) แต่อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาคุณภาพของแบบทดสอบที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ตามที่ UCLA: Statistical Consulting Group (2016) กล่าวถึง คือ หากแบบทดสอบมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความเชื่อมั่นสูง

- ความยากของแบบทดสอบ ใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเกณฑ์ หากคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่างร้อยละ 30-50 ของคะแนนเต็ม ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความยากเหมาะสม หากคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 30 เท่าใด ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่ยากขึ้นเท่านั้น และหากคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า 50 เท่าใด ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่ง่ายขึ้นเท่านั้น

3.3.2 แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

แบบประเมินนี้สร้างขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของการนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติของครูที่เป็นกลุ่มทดลอง ว่าสามารถทำให้เกิดผลการพัฒนาตามที่คาดหวังหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

ลักษณะของแบบประเมิน

แบบประเมินนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Schaub (2011) , Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) และผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะของ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.), เป็นแบบประเมินออนไลน์ด้วย Google Form (ดูแบบประเมินในภาคผนวก.ฏ)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence: IOC) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่าง 1 ข้อคำถามกับ 1 วัตถุประสงค์ ตามทัศนะของ Rovinelli and Hambleton

ดังกล่าวข้างต้น โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และ / หรือ ด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก .ช) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC จากสูตรดังกล่าวในหัวข้อแบบทดสอบผลการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูข้างต้น โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ที่ระดับเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chaichanawirote & Vantum, 2017)

วัตถุประสงค์การพัฒนาพิจารณาได้จาก “นิยามศัพท์เฉพาะ” ของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนในงานวิจัยนี้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง กระบวนการทำงานที่สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกคนให้ความร่วมมือในบริบทของการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา และเป็นสมาชิกที่ดี เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น สร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ให้สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สามารถประสานงานภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

2. ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในวิธีการทำงานส่งเสริมวิธีการที่หลากหลายในการระดมความคิดเห็นของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขัน หรือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์และโครงสร้างมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง

3. ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีกระบวนการพัฒนาคนให้มีภาวะการเป็นผู้นำและการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตมีโอกาสเป็นผู้นำโดยวิธีการแบ่งปันพลัง และเพื่อเป็นแนวทางการสร้างพลังให้คนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาบุคคลอื่นในทีม

4. ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์จากการทำงาน และการเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น การชื่นชมความสามารถของบุคคลอื่นที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริง ทำงานอย่างร่าเริงมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจผู้อื่น รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความโปร่งใส และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันของทีม มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้อื่น ในสภาวะที่ไม่ปกติสามารถทำงานได้และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ มีทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพัน และความไว้วางใจของบุคคลในทีม

6. ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการวัด และติดตามงาน การยอมรับในความล้มเหลวและหาวิธีแก้ไขร่วมกัน สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้

ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเอง และหาวิธีการปรับปรุง ยอมรับความเสี่ยง มีความเข้าใจในความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานว่าเป็นความสร้างสรรค์ซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงาน และผลการดำเนินงาน

7. ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน หมายถึง ความสามารถในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกันของทีม ทุกคนในทีมมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยในการทำงาน และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ รวมทั้งไม่กดดันพนักงานให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบประเมินไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักเรียนในโรงเรียนบ้านโคกสำราญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 30 ราย มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เป็นการหาความสอดคล้องภายในโดยพยายามอธิบายว่าข้อคำถามแต่ละข้อในข้อคำถามชุดหนึ่งนั้นเป็นเรื่องเดียวกันหรือทิศทางเดียวกัน ในกรณีที่ข้อคำถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า นิยมใช้สัมประสิทธิแอลฟา (α- Coefficient) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นอกจากนี้แล้วอาจหาความเชื่อมั่นด้วยการสอบซ้ำก็ได้ ถ้าต้องการแสดงว่าใช้วัดกี่ครั้งก็ให้ผลคงที่ แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach's Method) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ คือ เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 (UCLA: Statistical Consulting Group, 2016)

3.4 ขั้นตอนที่ 4 การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (Trial)

การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม ผู้วิจัยใช้แบบแผนการวิจัยขั้นพื้นฐาน (Pre Experimental Research) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One Group Pre-test-Post-test Design) ในการวิจัยนี้ ได้ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อกำหนดโรงเรียนเป็นพื้นที่ทดลอง (Experimental Areas) โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเดินทาง การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน รวมทั้งความสมัครใจในการให้ความร่วมมือ คือ โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 4 บ้านป่างิ้ว ตำบลหินตั้ง อำเภอบ้านไผ่ ขอนแก่น 40110 และกำหนดกลุ่มทดลอง (Experimental Group) ในโรงเรียนแห่งนี้ โดยคำนึงถึงความสมัครใจในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มทดลอง เป็นครูจำนวน 13 คน และนักเรียน 210 คน ดำเนินการทดลองในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566 โดยแบ่งระยะของการทดลองออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงทดลองโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู

เป็นระยะของการพัฒนาตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองตามโครงการที่ 1 โดยการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) จากคู่มือประกอบโครงการที่ 1 และโครงการที่ 2 ที่จัดทำขึ้นแบบ

ออนไลน์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบว่าหลังการพัฒนาครูแล้ว คู่มือประกอบโครงการทั้งสองสามารถส่งผลให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองว่ามีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ที่กำหนดหรือไม่ และมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนางสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ มีกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินการดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงกิจกรรมและระยะเวลาในโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู

กิจกรรม	ระยะเวลา
(1) เตรียมการ และทดสอบผลการเรียนรู้ของครูก่อนการพัฒนา (Pre-test) - ชี้แจงการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 1 ให้กับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง - ทดสอบครูโดยใช้แบบทดสอบผลการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูที่สร้างขึ้น ถือเป็นการทดสอบก่อนการพัฒนา (Pre-test)	1-2 วัน
(2) พัฒนาครูโดยหลักการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) ใช้คู่มือประกอบโครงการที่พัฒนาขึ้น โดยเข้าไปดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย	1 เดือน
(3) ครูตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ และ ทดสอบครูหลังการพัฒนา (Post-test)	1-2 วัน
- ครูที่เป็นกลุ่มทดลองร่วมกันตรวจสอบคุณภาพของคู่มือทั้ง 2 โครงการ - ทดสอบครูโดยใช้แบบทดสอบผลการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูที่สร้างขึ้น ถือเป็นการทดสอบหลังการพัฒนา (Post-test)	
(4) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการทดสอบครูหลังการพัฒนากับเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 และเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test) แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent)	1-2 วัน

ระยะที่ 2 การทดลองโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

เป็นระยะของการนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติของครูที่เป็นกลุ่มทดลอง โดยในการปฏิบัตินั้น เป็นการกำหนดให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองร่วมกันนำผลการเรียนรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองจากคู่มือตามโครงการที่ 1 และโครงการที่ 2 ไปใช้ให้เกิดผลการพัฒนาตามที่คาดหวัง มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบประสิทธิภาพว่าครูที่เป็นกลุ่มทดลองสามารถนำผลการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนให้เกิดผลหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ มีกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงกิจกรรมและระยะเวลาในโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

กิจกรรม	ระยะเวลา
1. เตรียมการ และประเมินนักเรียนก่อนการพัฒนา (Pre-test) - ชี้แจงการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 ให้กับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง - ประเมินนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองโดยใช้แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ที่สร้างขึ้น ถือเป็นการประเมินก่อนการพัฒนา (Pre-test)	1-2 วัน
2. ครูที่เป็นกลุ่มทดลองนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยดำเนินการตามคำชี้แจงในคู่มือเชิงปฏิบัติการในโครงการที่ 2	2 เดือน
3. ครูที่เป็นกลุ่มทดลองร่วมกันตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ และ ประเมินนักเรียนหลังการพัฒนา (Post-Test) - ครูที่เป็นกลุ่มทดลองร่วมกันตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ - ประเมินนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองโดยใช้แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน. ที่สร้างขึ้น ถือเป็นการประเมินหลังการพัฒนา (Post-test)	1 วัน
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินของนักเรียนก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test) แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent)	1-2 วัน

3.5 ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ของครูตามโครงการที่ 1

จากผลการทดสอบผลการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูตามโครงการที่ 1 ถูกนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบว่าครูเกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 หรือไม่ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ดังนี้

การประเมินตามแนวคิดเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 (The 90/90 Standard) เป็นการบอกค่าประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูปหรือบทเรียนโปรแกรม (Programmed Materials หรือ Programmed Textbook หรือ Programmed Lesson) ซึ่งเป็นสื่อที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ผู้เรียนใช้เรียนด้วยตนเองเป็นสำคัญ หลักจิตวิทยาสำคัญที่เป็นฐานคิดความเชื่อของสื่อชนิดนี้คือทฤษฎีการเรียนแบบรอบรู้ (Mastery Learning) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ หากจัดเวลาเพียงพอจัดวิธีการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนก็สามารถที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนได้

ในงานวิจัยนี้เกณฑ์มาตรฐาน 90/90 (The 90/90 Standard) หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของคู่มือต่อการเสริมสร้างความรู้ในโครงการพัฒนาความรู้ให้กับครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มทดลอง โดย 90 ตัวแรก หมายถึง ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทั้งกลุ่มที่ได้จากการวัดด้วยแบบทดสอบวัดความรอบรู้หลังจากเรียนจากบทเรียนที่สร้างขึ้นจบลง 90 ตัวหลัง หมายถึง ร้อยละของจำนวนผู้เรียนที่สามารถทำแบบทดสอบ (วัดความรอบรู้หลังการเรียนจากบทเรียนที่สร้างขึ้นจบลง) โดยสามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ทุกวัตถุประสงค์ (มนตรี แย้มกสิกร, 2551)

ทั้งนี้ ความหมายนี้แตกต่างจากความหมายของเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ดั้งเดิมตามทัศนะของ เปรื่อง กุมุท (2519) ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้นำเสนอแนวคิดเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 คนแรก (ในประเทศไทย) นั่นคือ 90 ตัวแรก เป็นคะแนนเฉลี่ยของทั้งกลุ่ม ซึ่งหมายถึงทุกคน เมื่อสอนครั้งหลังเสร็จให้คะแนนเสร็จ นำคะแนนมาหาค่าร้อยละให้หมดทุกคะแนนแล้วหาค่าร้อยละเฉลี่ยของทั้งกลุ่ม ถ้าบทเรียนโปรแกรมถึงเกณฑ์ ค่าร้อยละเฉลี่ยของกลุ่มจะต้องเป็น 90 หรือสูงกว่า 90 ตัวที่สองแทนคุณสมบัติที่ว่า ร้อยละ 90 ของผู้เรียนทั้งหมด ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมายแต่ละข้อ และทุกข้อของบทเรียนโปรแกรมนั้น (เปรื่อง กุมุท, 2519 อ้างถึงใน มนตรี แย้มกสิกร, 2551)

ตามทัศนะของ มนตรี แย้มกสิกร (2551) **สูตรที่ใช้ในการคำนวณ 90 ตัวแรก** = {(**Σ** X /N) X 100)}/R โดย 90 ตัวแรก หมายถึง จำนวนร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลังเรียน **Σ** X หมายถึง คะแนนรวมของผลการทดสอบที่ผู้เรียนแต่ละคน ทำได้ถูกต้องจากการทดสอบหลังเรียน N หมายถึง จำนวนผู้เรียนทั้งหมดที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการคำนวณประสิทธิภาพครั้งนี้ R หมายถึง จำนวนคะแนนเต็ม ของแบบทดสอบหลังเรียน **สูตรที่ใช้ในการคำนวณ 90 ตัวหลัง** = (Y x 100)/ N โดย 90 ตัวหลัง หมายถึง จำนวนร้อยละของผู้เรียนที่สามารถทำแบบทดสอบผ่านทุกวัตถุประสงค์ Y หมายถึง จำนวนผู้เรียนที่สามารถทำแบบทดสอบผ่านทุกวัตถุประสงค์ N หมายถึง จำนวนผู้เรียนทั้งหมดที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการคำนวณประสิทธิภาพครั้งนี้

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองของครูตามโครงการที่ 1 และของนักเรียนตามโครงการที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการทดลองของครูตามโครงการที่ 1 และของนักเรียนตามโครงการที่ 2 ใช้การทดสอบที (t-test) ซึ่งเป็นเทคนิคการทดสอบสมมติฐานชนิดหนึ่งที่นักวิจัยนิยมใช้การทดสอบ โดยวิธีการนี้ใช้ในกรณีข้อมูลมีจำนวนน้อย (n < 30) ผู้ที่ค้นพบการแจกแจงของ t มีชื่อว่า W.S. Gosset ในการใช้การทดสอบทีกรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มนั้น จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การใช้ t-test แบบเป็นอิสระจากกัน (Independent) เป็นสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน ข้อมูลที่รวบรวมได้อยู่ในระดับอันตรภาคหรืออัตราส่วน ใช้สถิติการทดสอบค่า t มีชื่อเฉพาะว่า t-test for Independent Samples 2) การใช้ t-test แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) เป็นสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ใช้สถิติการทดสอบค่า t มีชื่อเฉพาะว่า t-test for Dependent Samples ซึ่งมักพบในการวิจัยเชิงทดลองที่ต้องการเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนทดลองกับหลังทดลองหรือเปรียบเทียบผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ได้จากการจับคู่คุณลักษณะที่เท่าเทียมกัน (Thesis Thailand, 2020)

ในงานวิจัยนี้ ใช้ t-test แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงทดลองที่ต้องการเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนทดลองกับหลังทดลอง โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้ 1) ข้อมูลอยู่ในมาตรอันตรภาค (Interval Scale) หรือมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) 2) กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มได้จากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ 3) ค่าของตัวแปรตามแต่ละหน่วยเป็นอิสระต่อกัน และ 4) ไม่ทราบค่าความแปรปรวนของประชากร (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข, 2551) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$t = \frac{\text{..... } \sum D \text{.....}}{\sqrt{\frac{N\sum D^2 - (\sum D)^2}{N - 1}}}$$

$\sum D$ หมายถึง ผลรวมของความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนและหลังการพัฒนา

$\sum D^2$ หมายถึง ผลรวมความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการพัฒนายกกำลังสอง

N หมายถึง จำนวนนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาทั้งหมด

3.6 การเขียนรายงานผลการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย

เขียนและนำเสนอรายงานผลการวิจัยในรูปแบบอิงแนวคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Approach) แสดงหลักฐานประกอบทั้งข้อมูล สถิติ และเอกสาร ที่ผู้ร่วมโปรแกรมและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันปฏิบัติ ใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์จากการสะท้อนผล พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมและเพื่อให้การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเสนอผลการวิจัยจึงมีลักษณะเป็นการพรรณนาหรือบรรยายเชิงวิพากษ์ประกอบกับค่าสถิติที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในวิธีดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น

สำหรับการเผยแพร่ผลงานวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการโดยการตีพิมพ์ในวารสารตามเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษา และหากมีโอกาสจะนำเสนอผลงานวิจัยในการสัมมนาวิชาการ และการจัดพิมพ์คู่มือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อการเผยแพร่

นอกจากนั้น ผลผลิตจากการวิจัยและพัฒนาในงานวิจัยนี้ คือ นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ได้มีการทดลองในภาคสนาม และได้ทดสอบความมีประสิทธิภาพแล้ว พบว่า มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่มีผลงานวิจัยรองรับในความมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ จึงสามารถนำไปเผยแพร่เพื่อใช้กับกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ได้ทั่วประเทศ ตามหลักการของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ที่วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ขึ้นมา แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ในพื้นที่ทดลองแห่งใดแห่งหนึ่ง ที่มีคุณลักษณะเป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมาย เมื่อผลจากการทดลอง พบว่า นวัตกรรมนั้นมีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่า สามารถเผยแพร่เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยได้ และยิ่งเป็นโปรแกรมแบบออนไลน์ (Online Program) ไม่เป็นโปรแกรมแบบเอกสาร (Document Based Program) ก็ยิ่งทวีความเป็นประโยชน์ต่อการนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปเผยแพร่เพื่อใช้ประโยชน์ของประชากรที่เป็นกลุ่มอ้างอิงในการวิจัยได้อย่างกว้างขวาง อย่างประหยัด อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้มากกว่า

บทที่ 4
ผลการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรม อบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนและได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) ครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลการทดสอบหลังการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 2) ครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) นักเรียนครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ (1) การจัดทำคู่มือประกอบโครงการ (2) การตรวจสอบคุณภาพคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข (3) การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (4) การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม แล้วนำผลการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนมาเขียนรายงานการวิจัย ดังนี้

4.1 ขั้นตอนที่ 1 ผลการจัดทำคู่มือประกอบโครงการ

ผลจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และ 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยแต่ละโครงการมีคู่มือประกอบ มีผลการจัดทำคู่มือประกอบโครงการ ดังนี้

4.1.1 ผลการจัดทำคู่มือประกอบโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู

ประกอบด้วยคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) จำนวน 7 ชุด คือ

1. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
2. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
3. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
4. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
5. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
6. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน
7. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

คู่มือแต่ละชุดมีลักษณะเป็นชุดของข้อมูลเพื่อการพัฒนาครูด้วยการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) แบบออนไลน์ เป็นคู่มือประกอบโครงการที่คำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult

Learning) ที่เห็นว่าการเรียนรู้จะมุ่งไปที่ชีวิตประจำวัน (Life-Centered) หรือเน้นที่งานหรือการแก้ปัญหา (Task-Centered) นั่นคือ ผู้ใหญ่จะยอมรับและสนใจกิจกรรมการเรียนรู้ของเขา หากเขาเชื่อและเห็นว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้เขาทำงานได้ดีขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันของเขา การจัดหลักสูตรเพื่อการเรียนการสอน ผู้ใหญ่จึงควรจะอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวของเขาและเป็นการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในชีวิตจริงของเขาด้วย โดยมีองค์ประกอบของคู่มือดังนี้ ชื่อของคู่มือ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ คำชี้แจงการใช้คู่มือ เนื้อหาที่นำเสนอจำแนกตามแหล่งอ้างอิง แต่ละแหล่งอ้างอิงมีกิจกรรมให้ทบทวน เช่น การตั้งคำถามให้ทบทวนความเข้าใจ การแนะนำให้ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ การวิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะในข้อสรุป การตั้งประเด็นให้คิดที่เป็นภาพรวม และรายชื่อเอกสารอ้างอิง

สำหรับเนื้อหาในคู่มือแต่ละชุด เป็นผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ดังนี้

1. นิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะของ **Murley** (2011) **Rabinowitz** (n.d.), **Moseley** (2019), **DiFranza** (2019) และ **Samur** (2019)

2. ความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะของ **Taparia** (2021), **Torchio** (2019), **Miller** (n.d.), **DiFranza** (2019), และ **Yvanovich** (2021)

3. ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะของ Schaub (2011) , Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021)

4. แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะของ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), และ Rayis (2020)

5. ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะของ Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), และ Kashyap (n.d.),

6. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนจากทัศนะของ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), และ Thuen (2016)

7. การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากทัศนะ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.)

4.1.2 ผลการจัดทำคู่มือประกอบโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ประกอบด้วยคู่มือเพื่อการปฏิบัติจำนวน 1 ชุด คือ คู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยคู่มือนี้เน้นการสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากการพัฒนา แนวทางการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนา และในตอนท้ายของคู่มือ มีแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) สำหรับครูใช้ในการประเมินตนเอง ดังนี้ 1) มีการนำเอาแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอไว้ในคู่มือไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด 6 ระดับ คือ จากระดับไม่ได้นำไปปฏิบัติเลย ไปถึงการนำไปปฏิบัติในระดับ 1 - 2 - 3 - 4 - 5 ซึ่งระดับ 5 หมายถึงระดับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด 2) มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาเป็นแบบนำแนวคิดของใครไปปฏิบัติโดยตรง หรือได้บูรณาการแนวคิดของใครไปปฏิบัติบ้าง มีขั้นตอนที่บูรณาการใหม่เป็นอย่างไร

และ 3) มีความเห็นจากครูในลักษณะที่เป็นการสะท้อนผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนอะไรบ้าง ดังนี้ (1) ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวก (2) ปัญหาหรืออุปสรรค (3) วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค 4) บทเรียนที่ได้รับ และ 5) ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาที่สำคัญที่เห็นว่าจะทำให้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนได้ผลดียิ่งขึ้น

โปรดดูรายละเอียดของคู่มือประกอบใน 2 โครงการดังกล่าวจากที่นำเสนอไว้ในบทที่ 5 ของงานวิจัยนี้ และดูได้จากเว็บไซต์ http://www.mbuisc.ac.th/phd/cover.htm

4.2 ขั้นตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข

ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือของโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และโครงการครูผู้นำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนานักเรียน 2 ระยะ มีดังนี้

4.2.1 ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข ระยะที่ 1

การตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข (Preliminary Field Checking and Revision) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของ “คู่มือ” ในโครงการทั้ง 2 โครงการ โดยการอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย (Focused Group Discussion) โดย (1) ผู้วิจัยใช้เว็บไซต์ที่สร้างขึ้นส่งคู่มือประกอบโครงการให้กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูในโรงเรียนบ้านโจด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก ก) ได้ศึกษาล่วงหน้า 10 วัน (2) ผู้วิจัยไปพบปะด้วยตัวเองกับกลุ่มเป้าหมาย (Face to Face) เมื่อวันที่ 12, 21 กรกฎาคม 2566 เพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้นก่อนนำไปตรวจสอบและปรับปรุงต่อไป ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 การสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะที่ 1

ในการตรวจสอบ มีประเด็นดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ต่อการนำไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะ

เพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านภาษา 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านรูปแบบการนำเสนอ 4) อื่น ๆ ผลการตรวจสอบในแต่ละประเด็น มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขในแต่ละด้านแล้ว ดังนี้

1) ด้านเนื้อหา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- เนื้อหาถูกต้องมีความหลากหลายทางทฤษฎี เหมาะแก่การนำไปประยุกต์ใช้กับครูและนักเรียน
- เนื้อหาในชุดที่ 4 มีมากเกินไปน่าจะยกมานำเสนอน้อยลงก็ได้
- เนื้อหามีความละเอียดชัดเจน แต่มีมากและกว้างจนเกินไป อยากให้กระชับและชัดเจน
- แบบสอบถามท้ายคู่มือมีเนื้อหาสาระที่ผู้ศึกษาเข้าใจง่าย และง่ายต่อการพัฒนาทั้งครูและนักเรียน

2) ด้านภาษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การใช้ภาษามีความถูกต้องชัดเจนสละสลวยดีมากเหมาะสมกับผู้ศึกษา
- การใช้ภาษาแต่ละชุดมีความชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับ และสมบูรณ์

3) ด้านรูปแบบการนำเสนอ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- รูปแบบการนำเสนอน่าสนใจมีความทันสมัย กับยุคปัจจุบัน
- คู่มือแต่ละชุดควรเพิ่มเติมรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลายมากกว่านี้ ซึ่งจะทำให้ครูหรือกลุ่มเป้าหมายเข้าใจมากกว่านี้

4) อื่น ๆ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ควรเพิ่มเติมคำถามที่ส่งเสริมการสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีของแต่ละคน เพื่อนำไปใช้ออกแบบการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสู่นักเรียน
- ควรเพิ่มเติมแบบประเมินตนเองของนักเรียนจะทำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
- ควรเพิ่มข้อคำถาม /แบบทดสอบให้ครอบคลุมจุดประสงค์ของคู่มือแต่ละชุด

จากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ จากครูโรงเรียนบ้านโจด ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงดังนี้ ด้านเนื้อหา ได้ปรับเนื้อหาไม่ให้กว้างจนเกินไปและปรับให้มีความกระชับขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อผู้ที่ศึกษา และนำไปพัฒนาตนเอง ด้านภาษาผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือของคุณครูโรงเรียนบ้านโจดทุกคนให้ข้อเสนอแนะในการใช้ภาษาว่ามีความถูกต้องชัดเจนสละสลวย ใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย และด้านรูปแบบการนำเสนอ ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมการนำเสนอที่หลากหลาย โดยได้มีการเพิ่มคิวอาร์โค้ด เพื่อเป็นทางเลือกในการเข้าไปศึกษาข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแก้ตามคำแนะนำเป็นที่เรียบร้อยเพื่อนำไปตรวจสอบคู่มือระยะที่ 2 ต่อไป

4.2.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข ระยะที่ 2

การตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข (Main Field Testing And Revision) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของ “คู่มือ” ในโครงการทั้ง 2 โครงการ ภายหลังที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในระยะที่ 1 แล้ว ด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่ม (Focused Group Discussion) โดยวิธีการเช่นเดียวกับระยะที่ 1 คือ (1) ผู้วิจัยใช้เว็บไซต์ที่สร้างขึ้นส่งคู่มือประกอบโครงการให้กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูในโรงเรียน บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 รวมจำนวน 10 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก ค) ได้ศึกษา

ล่วงหน้า 10 วัน (2) ผู้วิจัยไปพบปะด้วยตัวเองกับกลุ่มเป้าหมาย (Face to Face) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2566 เพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้นก่อนนำไปตรวจสอบและปรับปรุงต่อไป ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะที่ 2

ในการตรวจสอบ มีประเด็นการตรวจสอบเช่นเดียวกับระยะที่ 1 คือ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ต่อการนำไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านภาษา 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านรูปแบบการนำเสนอ 4) อื่น ๆ โดยใช้แบบตรวจสอบชุดเดียวกับชุดที่ใช้ในระยะที่ 1 ผลการตรวจสอบในแต่ละประเด็น มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขในแต่ละด้านแล้ว ดังนี้

1) ด้านเนื้อหา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- เนื้อหามีความชัดเจนกระชับเหมาะสม แต่มีบางชุดที่มากเกินไป
- เนื้อหาบางชุดเน้นเป็นบททดสอบแทนการเขียนบทสรุปแต่ก็มีความกระชับเข้าใจง่าย
- เนื้อหามีความทันสมัยเหมาะกับในยุคปัจจุบันเชื่อถือได้ ผู้อ่านหรือผู้ศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ได้

2) ด้านภาษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ภาษามีความเหมาะสม เป็นทางการสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้ดีในอนาคต
- คู่มือบางชุดภาษามีความชัดเจนใช้ภาษาง่ายเข้าใจ แต่บางชุดใช้คำศัพท์ทางวิชาการเข้าใจยาก

3) ด้านรูปแบบการนำเสนอ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การนำเสนอรูปแบบอยากให้เพิ่มรูปภาพประกอบในแต่ละบท เพื่อให้ผู้ศึกษาเข้าใจมากขึ้น
- รูปแบบการนำเสนอเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน มีคำชี้แจงในคู่มือทุกชุด และศึกษาเริ่มจาก

ชุดแรกไปจนถึงชุดสุดท้ายเป็นลำดับขั้นตอนดี

4) อื่น ๆ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ควรทำ คิวอาร์โค้ดคู่มือทุกชุดไว้ที่ปกในคู่มือไว้ด้วยเพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้เข้าไปศึกษาข้อมูลที่นอกเหนือจาก e-book หรือไม่ถนัดในการศึกษาเนื้อหาที่อยู่ในรูปแบบของ e-book

จากข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ จากครูโรงเรียนบ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้าผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงในคู่มือดังนี้ดังนี้ ด้านเนื้อหา ได้ปรับเนื้อหาให้มีความกระชับขึ้น มีคำเชื่อมที่เหมาะสมอ่านแล้วเข้าใจง่ายต่อผู้ที่ศึกษา ด้านภาษาผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือทุกคนให้ข้อเสนอแนะในการใช้ภาษาว่ามีความถูกต้อง ชัดเจน สละสลวย ใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่ายรวมถึงได้ปรับการใช้คำศัพท์ทางวิชาการให้มีความง่ายอ่านแล้วสามารถสื่อความหมายได้ชัดเจน และด้านรูปแบบการนำเสนอ ผู้วิจัยได้เพิ่มเติมการนำเสนอที่หลากหลาย โดยได้มีการเพิ่มคิวอาร์โค้ดไว้ที่ปกของคู่มือทุกชุดรวมไปถึงการปรับรูปแบบให้มีความน่าสนใจ เพื่อเป็นทางเลือกในการเข้าไปศึกษาข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแก้ตามคำแนะนำเป็นที่เรียบร้อยเพื่อนำไปใช้ตรวจสอบคุณภาพในกลุ่มทดลอง ต่อไป

4.3 ขั้นตอนที่ 3 ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในขั้นตอนการวิจัยเชิงทดลองใช้คู่มือในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย (ขั้นตอนที่ 4) ต้องมีเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของการใช้คู่มือในโครงการทั้งสอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สร้างเครื่องมือขึ้น เพื่อใช้ในขั้นตอนการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม ดังนี้

4.3.1 ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู

แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบปรนัย มี 4 ตัวเลือก มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการวิจัยในภาคสนามตามโครงการที่ 1 ว่ามีผลการเรียนรู้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 หรือไม่ และมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยข้อสอบในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มุ่งการวัด 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ในเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ใน 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ดังนี้ 1) นิยาม 2) ความสำคัญ 3) ลักษณะ 4) แนวการพัฒนา 5) ขั้นตอนการพัฒนา และ 6) การประเมิน โดยแต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีข้อสอบ 6 ข้อวัดทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ (ดูแบบทดสอบในภาคผนวก ฌ) มีผลการนำไปตรวจสอบความมีคุณภาพของแบบทดสอบ ดังนี้

4.3.2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ดังกล่าวในบทที่ 3 ว่า การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้เครื่องมือวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดหรือตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Polit & Beck, 2012) ตามทัศนะของ Chaichanawirote and Vantum (2017) ทำได้โดยการพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการและทฤษฎีของสิ่งที่ต้องการวัด โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยที่ร่างไว้ให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่ต้องการวัด จำนวน 5 คน พิจารณาว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง

กับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่และให้คะแนนตามวิธีการคำนวณค่าความตรงซึ่งมีหลายวิธี เช่น ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค (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 ผู้วิจัยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ซึ่งจากการศึกษา พบว่า พัฒนาขึ้นโดย Rovinelli and Hambleton (1977) เป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่าง 1 ข้อคำถามกับ 1 วัตถุประสงค์ แต่ในระยะต่อมา Carlson (2000 cited in Turner & Carlson, 2003) ได้พัฒนาแนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่ปรับใหม่ (The adjusted Index of Item-Objective Congruence) เป็นการหาความสอดคล้องของ 1 ข้อสอบกับชุดของวัตถุประสงค์

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ตามทัศนะของ Rovinelli and Hambleton เพราะดังที่กล่าวถึงข้างต้น ข้อสอบในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่ใช้ในงานวิจัยนี้ มุ่งการวัดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในเนื้อหาเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ดังนี้ 1) นิยาม 2) ความสำคัญ 3) ลักษณะ 4) แนวการพัฒนา 5) ขั้นตอนการพัฒนา และ 6) การประเมิน โดยแต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้วัดทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating)

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหาจากแบบทดสอบซึ่งมี 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ แต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีข้อสอบ 6 ข้อ รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและการสอน และ / หรือ การวัดและประเมินผลการศึกษา จำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก .จ.) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย + 1 หมายถึง ข้อสอบมีความสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC ตามสูตรที่กำหนดในบทที่ 3 โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ที่ระดับเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อสอบนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chaichanawirote & Vantum, 2017) ขณะเดียวกันผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงสำนวนภาษาในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูด้วย

ตารางที่แสดงข้างล่าง คือ ตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงสำนวนภาษา ตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของครู ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงสำนวนภาษา

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
ความจำ	1. ข้อใดไม่ใช่นิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ก. การแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร ข. การทำงานที่มีการแบ่งปันข้อมูลอย่างอิสระในทุกระดับขององค์กร **ค. การตัดสินใจของผู้นำจากบนลงล่างเพื่อให้งานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย** ง. การให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไว้วางใจ มีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นเจ้าของงาน	√			ข้อ ก. และ ง. ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
ความเข้าใจ	2. ข้อใดอธิบายถึงนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่มีความชัดเจนมากที่สุด ก. ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงขับเคลื่อน การติดต่อ ประสานงาน ข. ความสามารถของบุคคลในการให้สมาชิกทุกคนทำงานอย่างมีเป้าหมาย ค. ความสามารถของบุคคลในการจัดการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนผู้นำในองค์กร **ง. ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย**	√			
การประยุกต์	3. เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานท่านจะมีวิธีแก้ปัญหานี้อย่างไร ก. ประเมินผลการทำงานเป็นระยะและลดค่าตอบแทน **ข. สร้างแรงจูงใจเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน** ค. สร้างวัฒนธรรมการทำงานโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนาบ่อย ๆ ง. ปรับทัศนคติในการทำงานและย้ายไปทำงานแผนกอื่น	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
การวิเคราะห์	4. จากนิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันท่านคิดว่าจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จริงหรือไม่เพราะเหตุใด **ก. จริง เพราะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดง ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** ข. จริง เพราะผู้นำสามารถสั่งการข้ามสายงานได้ และบุคลากรพร้อมปฏิบัติตาม ค. ไม่จริง เพราะผู้นำไม่สามารถสั่งการให้บุคลากรทำงานได้อยู่แล้ว ง. ไม่จริง เพราะผู้นำไม่จำเป็นต้องเชื่อมช่องว่างระหว่าง**บุคลากร**ก็สามารถทำงานสำเร็จได้	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
การประเมิน	5. ท่านคิดว่าสิ่งใดเกี่ยวข้องน้อยที่สุดในการทำงานแบบร่วมกันขององค์กร ก. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน **ข. ช่วงเวลาของการทำงานที่เหมาะสม** ค. การสร้างความโปร่งใสและความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น ง. ความเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของตัวผู้นำเอง	√			
การสร้างสรรค์	6. ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันมีประโยชน์ในระดับผู้บริหารมากที่สุดในเรื่องใด **ก. ส่งเสริมความสามัคคีในกลุ่มผู้บริหาร หรือหัวหน้าหมวดและบุคลากร** ข. ผู้นำมีทักษะมากขึ้น ค. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น ง. ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น	√			ข้อ ก. ปรับจาก ผู้จัดการหรือหัวหน้าแผนกและพนักงาน เป็น “กลุ่มผู้บริหาร หรือหัวหน้าแผนกและบุคลากร”

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
ความจำ	7. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ก. บุคลากรทุกคนมีความผูกพันรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ข. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ค. ช่วยให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าหาญและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ **ง. ทำให้ตัดสินใจง่าย มีความรวดเร็ว และคล่องตัว**	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร” ข้อ ข.ปรับจาก ช่วยเพิ่มผลผลิต เป็น “ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน”
ความเข้าใจ	8. ข้อใดสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันได้ถูกต้อง ก. บุคลากรทุกคนให้ความเคารพซึ่งกันและกัน **ข. ช่วยเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร บุคลากรมีความผูกพันกับงานอย่างทุ่มเท ช่วยเพิ่มผลผลิตและกำลังใจในการทำงาน** ค. ผู้นำสามารถสั่งการ และเชื่อมช่องว่างระหว่างหน่วยงาน ง. ผู้นำเกิดความคิดสร้างสรรค์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
การประยุกต์	9. ปัจจุบันมีทักษะและเทคนิคการทำงานมากมาย ท่านสามารถนำทักษะการทำงานแบบร่วมกันไปประยุกต์ใช้อย่างไร ก. คัดเลือกผู้นำและมอบหมายให้ทำงานโดยอิสระ **ข. วางแผนออกแบบการทำงานเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ยอมรับความคิดเห็น** ค. ศึกษาบริบทขององค์กรและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ง. กำหนดให้มีผู้นำและผู้ตามภายในองค์กรชัดเจน	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
การวิเคราะห์	10. ในองค์กรหรือหน่วยงานหากผู้นำมีการทำงานแบบร่วมกัน จะทำงานสำเร็จได้ง่ายเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ จริงหรือไม่ ก. จริง เพราะ มีผู้นำที่ดีจะทำให้ได้งานเพิ่มมากขึ้น **ข. จริง เพราะ การทำงานแบบร่วมกันบุคลากรทุกคนทุ่มเทการทำงานมากขึ้น** ค. ไม่จริง เพราะ การทำงานร่วมกันทุกคนช่วยกันทำ และสำเร็จได้ ง. ไม่จริง เพราะ การเกิดนวัตกรรมต้องเกิดจากผู้นำเท่านั้น	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
การประเมิน	11. สิ่งใดต่อไปนี้ที่ส่งเสริมทักษะการทำงานแบบร่วมกันมากที่สุด ก. การทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น ข. การสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร **ง. การได้รับโอกาสและการสนับสนุนตามความรู้ ความสามรถ** ค. การลดปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
การสร้างสรรค์	12. ครูสามารถนำความรู้ จากทักษะการทำงานแบบร่วมกันมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร ก. ศึกษารายละเอียดและนำมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูด้วยกัน ข. สร้างการทำงานเป็นทีมได้ เป็นผู้นำ - ผู้ตามที่เข็มแข็ง ค. ครูนำรูปแบบการสอนที่ประสบความสำเร็จของตนเองไปขยายผลให้เพื่อนครูด้วยกัน **ง. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความโปร่งใสและทำงานอย่างสร้างสรรค์**	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
ความจำ	13. ข้อใดไม่ใช่ลักษณะของการทำงานแบบร่วมกัน ก. สามารถควบคุมอารมณ์ ข. เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น ค. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ **ง. วางแผนสำหรับอนาคต**	√			
ความเข้าใจ	14. เพราะเหตุใดผู้นำแบบทำงานแบบร่วมกัน จึงมีความสำคัญ **ก. เพราะความร่วมมือกันในการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จ ของกลุ่มหรือองค์กร** ข. เพราะเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่สุด ค. เพราะหากไม่ได้รับความร่วมมือกันจะทำให้พลังล้มเหลว ง. เพราะ ผู้นำต้องการให้บุคลากรทำงานร่วมมือกับตนเอง	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
การประยุกต์	15. หากพบว่าในองค์มีผู้นำที่ขาดความมั่นใจท่านจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำใช้ทักษะการทำงานแบบร่วมกันอย่างไร **ก. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความกระตือรือร้น และมั่นใจในตนเอง** ข. จัดอบรมสัมมนาและให้ความรู้ ค. ส่งเสริมให้มีความอบทนในการทำงาน ง. ให้ย้ายงานหรือปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่	√			ข้อ ง. ปรับจาก ให้ย้ายแผนกหรือปรับเปลี่ยนพนักงานใหม่ เป็น “ให้ย้ายงานหรือปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่”

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
การวิเคราะห์	16. ลักษณะของบุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจเป็นผู้นำที่มีทักษะการทำงานแบบร่วมกันจริงหรือไม่เพราะเหตุใด ก. จริง เพราะ เป็นการแสดงความโดดเด่นของผู้นำ **ข. จริง เพราะ การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารตรงไปตรงมามีเป้าหมายร่วมกันและการให้ทีมได้แสดงความคิดเห็นเป็นรากฐานการทำงานร่วมกัน** ค. ไม่จริง เพราะ ทักษะการทำงานแบบร่วมกันสามารถดำเนินการได้ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับ ง. ไม่จริง เพราะ การเปิดโอกาสให้ทีมได้ร่วมตัดสินใจ จะทำให้เกิดความยุ่งยากการทำงานขาดประสิทธิภาพ	√			
การประเมิน	17. บุคคลในข้อใดที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมกันมากที่สุด ก. แสงดาว สามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ ข. อาทิตย์ ไม่กดดันบุคลากรทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ค. ดวงจันทร์ ไม่พูดหรือชมเพื่อนเกินความเป็นจริง **ง. ตะวัน สามารถควบคุมอารมณ์และชื่นชมความสามารถของคนอื่น**	√			ปรับข้อความจาก พนักงาน เป็น “บุคลากร”
การสร้างสรรค์	18. สิ่งแรกที่ผู้นำแบบร่วมกันควรมีในการพัฒนาตนเองคือข้อใด **ก. มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม เน้นการคิดเชิงกลยุทธ์** ข. มีสติปัญญาฉลาด รอบรู้ และสามารถเอาตัวรอดได้ ค. สร้างเครือข่ายไว้มากเพื่อการประสานงานที่คล่องตัว ง. มีความซื่อสัตย์ สุจริต	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
ความจำ	19. ข้อใดไม่ใช่แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ก. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน ข. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม ค. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก **ง. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา**	√			
ความเข้าใจ	20. เคล็ดลับใดที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ก. ทำงานเฉพาะงานของตัวเองให้ดีที่สุด **ข. ให้ความสำคัญกับภาษากาย** ค. การเปิดกว้างและโปร่งใส ง. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในหน่วยงาน	√			
การประยุกต์	21. ข้อใดต่อไปนี้เป็นแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน **ก. เอาใจใส่และมีความเต็มใจที่จะฟังความคิดเห็นจากทุกคน** ข. ใช้ความคิดหลากหลายในการแก้ปัญหา ค. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดเห็นในองค์กร ง. ให้รางวัลแก่บุคคลตลอดเวลา		√		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
การวิเคราะห์	22. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน สามารถรวมเข้ากับองค์กรของตนเอง เพื่อเปลี่ยนให้เป็นการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น ควรดำเนินการยกเว้นข้อใด ก. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน ข. อำนวยความสะดวกในการระดมความคิดข้ามสายงาน **ค. ส่งเสริมการแข่งขันภายในและข้ามสายงาน** ง. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม	√			
การประเมิน	23.หากท่านต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงสิ่งใดเป็นอันดับแรก **ก. สภาพแวดล้อมการทำงาน** ข. การให้ความช่วยเหลือ ค. การให้รางวัล ง. การปรับเปลี่ยนความคิด	√			
การสร้างสรรค์	24.จากคำกล่าวที่ว่า “การส่งเสริมความสามัคคีในทีม ช่วยสร้างบรรยากาศของมิตรภาพและความสามัคคี” ท่านจะมีวิธีการสร้างแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างไร **ก. สร้างความรู้สึกของการรวมทีม** ข. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ค. สร้างความรับผิดชอบที่ชัดเจน ง. สร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
ความจำ	25. ข้อใดที่ไม่ใช่ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (ของ Dyer and Dyer) ก. ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ข. ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม **ง. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน**	√			
ความเข้าใจ	26. ข้อใดอธิบายถึงขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่มีความชัดเจนมากที่สุด **ก. การให้ทุกคนในทีมมีความรู้ความเข้าใจในทีม และการทำความรู้จักกับทีม** ข. การทำให้ไม่เกิดสร้างภาวะผู้นำ ค. การไม่ได้มีส่วนร่วมวางแผนร่วมกับทีม ง. การกระทำที่ไม่ให้เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว	√			
การประยุกต์	27. เมื่อผู้เรียนไม่มีความเข้าใจขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร ก. ให้ผู้เรียนมานั่งตัวตรง และ คอยฟังครูอย่างตั้งใจ ข. ว่ากล่าวตักเตือนผู้เรียน **ค. จัดให้ผู้เรียนเข้ากลุ่มศึกษาหาความรู้แล้วสรุปขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน แล้วนำเสนอหน้าชั้น** ง. ทำเป็นแบบไม่มีอะไรเกิดขึ้น และดำเนินการสอนต่อไป	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
การวิเคราะห์	28. จากขั้นตอนของนักการศึกษาที่กำหนดขึ้น การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านคิดว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติสามารถนำขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไปใช้ได้จริงหรือไม่ **ก. จริง เพราะหลักการขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่เกิดจากผู้เรียนได้ทำกิจกรรม และเรียนรู้อย่างมีความหมายกับสิ่งที่ทำ** ข. จริง เพราะผู้เรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ค. ไม่จริง เพราะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ไม่มีความ สัมพันธ์กัน ง. ไม่จริง เพราะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ไม่ได้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม	√			
การประเมิน	29. ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน สิ่งใดที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันแรก **ก. กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม** ข. วางแผนร่วมกับทีม ค. สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน ง. จัดกิจกรรมกระชับทีม		√		
การสร้างสรรค์	30. เมื่อครูถูกต่อต้าน จากผู้เรียนว่าขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน ชอบการบรรยายแบบเดิม ครูควรทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมมากที่สุด ก. เปลี่ยนกิจกรรมมาเป็นแบบบรรยาย ข. ก้มหน้าก้มตาสอนให้เสร็จในชั่วโมงนั้น **ค. ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การนำเสนอ กิจกรรมเกม และกิจกรมการตอบคำถาม** ง. หยุดเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้พักผ่อน และสดชื่นในวันถัดไป	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
ความจำ	31. ข้อใดที่ไม่ใช่การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ก. การประเมินสิ่งแวดล้อม ข. การสร้างความไว้วางใจ ค. การพัฒนาคน **ง. การสะท้อนภาวะผู้นำแบบร่วมกันของตนเอง และบุคคลอื่น**	√			
ความเข้าใจ	32. ข้อใดอธิบายถึงข้อคำถามด้านบริบทของความร่วมมือ ในการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ได้อย่างชัดเจนมากที่สุด ก. การแก้ไขปัญหาทีมไม่ต้องลงมือร่วมกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ ข. การทำงานร่วมกันเราต้องเริ่มต้นทำโดยไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้น **ค. เมื่อทีมเกิดสถานการณ์วิกฤติมาก เราต้องลงมือร่วมกันแก้ปัญหาทันที** ง. ทีมมีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	√			
การประยุกต์	33. เมื่อผู้เรียนไม่เข้าใจในแนวทางการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านจะมีวิธีการใดเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจได้ดีขึ้น ก. ใช้วิธีการสอนโดยการท่องจำ ข. ใช้วิธีการสอนให้ทำความเข้าใจแนวทางการประเมิน **ค. ใช้วิธีการสอน การเขียนแผนผังมโนทัศน์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับแนวการประเมิน พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่น** ง. ใช้วิธีการสุ่มถามเป็นรายบุคคลเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจแนวทางการประเมินมากขึ้น	√			

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้	ข้อสอบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขภาษา
		+1	0	-1	
วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน					
การวิเคราะห์	34. จากการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านคิดว่าการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติสามารถทำให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในสถานการจริงได้หรือไม่ เพราะเหตุใด ก. ไม่ได้ เพราะการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ในสถานการณ์จริงกับการเรียนปฏิบัติไม่ใช่สถานการณ์เดียวกัน ข. ไม่ได้ เพราะการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ในการฏิบัติไม่มีกรอบแนวทางในการประเมิน ค. ได้ เพราะการประเมินทักษะภาวะผู้นำร่วมกัน สถานการณ์จริงไม่ต้องใช้กรอบแนวทางในการประเมินก็ได้ **ง. ได้ เพราะการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ผู้เรียนได้มีการปฏิบัติ และมีกรอบแนวทางการประเมินที่สามารถนำไปใช้ได้จริง**	√			
การประเมิน	35. การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือ เรื่องใด **ก. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)** ข. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing) ค. ผลลัพธ์ (The Results) ง. การพัฒนาคน (Developing People				
การสร้างสรรค์	36. เมื่อผู้เรียนไม่เข้าใจ และคิดว่าประเด็นที่ใช้การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน ครูควรทำอย่างไรจึงจะส่งผลดีต่อผู้เรียนมากที่สุด **ก. ครูรับฟังผลสะท้อนการจัดกิจกรรมจากผู้เรียน นำผลสะท้อนมาปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้ดีขึ้น** ข. ครูเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มาถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน ค. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่หลากหลาย ตามประเด็นการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ง. ครูใช้การสอนแบบบรรยายแทนการสอบวิธีอื่น ๆ				

ตารางที่ 4.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู

ข้อ	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5		
คู่มือชุดที่ 1 คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
5	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
คู่มือชุดที่ 2 คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน							
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	0	+1	0	0.60	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
คู่มือชุดที่ 3 คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน							
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
คู่มือชุดที่ 4 คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน							
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	0	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	0	+1	+1	+1	0	0.60	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
24	0	+1	+1	0	+1	0.60	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
29	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5		
คู่มือชุดที่ 6 คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน							
31	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่พบว่าแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูซึ่งมี 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ แต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีข้อสอบ 6 ข้อ รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ พิจารณาโดยภาพรวมมีค่า IOC สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 0.50 ทุกข้อ แสดงว่า แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สามารถนำไปใช้ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดได้

4.3.3 ผลการตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบรายข้อและทั้งฉบับ

ในการนำเอาแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูในโรงเรียนบ้านโคกสำราญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมจำนวน 30 ราย เพื่อวิเคราะห์หาค่าความยากง่าย ค่าการกระจาย ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของ Kuder-Richardson คะแนนจากผลการทดลองใช้แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูดังกล่าว ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 คะแนนจากการทดลองใช้ (Try-out) แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าการกระจาย ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของ Kuder-Richardson

คนที่	วัตถุประสงค์การเรียนรู้นิยาม						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ความสำคัญ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้การประเมินผล						รวม
	วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	33
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
4	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	32
6	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
9	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	30
10	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	29
11	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	29
12	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	30
13	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	28
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	28
15	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	26
16	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	18
17	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	21
18	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	20
19	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	19
20	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	16
21	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	17
22	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	15
23	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	16
24	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15
25	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	16

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

คนที่	วัตถุประสงค์การเรียนรู้ นิยาม						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ความสำคัญ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ การประเมินผล						รวม
	วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
26	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15
27	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	14
28	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	14
29	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	12
30	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	14
รวม	23	22	18	17	13	21	19	20	16	19	12	22	22	21	18	19	22	20	21	22	18	18	21	22	20	22	16	19	21	21	21	20	17	20	16	21	700
เก่ง	15	13	12	13	9	15	12	12	11	12	9	14	13	14	12	13	13	13	14	13	11	12	14	15	13	14	10	13	14	13	15	13	12	13	11	13	
อ่อน	8	9	6	4	4	6	7	8	5	7	3	8	9	7	6	6	9	7	7	9	7	6	7	7	7	8	6	6	7	8	6	7	5	7	5	8	
p	0.77	0.73	0.60	0.57	0.43	0.70	0.63	0.67	0.53	0.63	0.40	0.73	0.73	0.70	0.60	0.63	0.73	0.67	0.70	0.73	0.60	0.60	0.70	0.73	0.67	0.73	0.53	0.63	0.70	0.70	0.70	0.67	0.57	0.67	0.53	0.70	
r	0.47	0.27	0.40	0.60	0.33	0.60	0.33	0.27	0.40	0.33	0.40	0.40	0.27	0.47	0.40	0.47	0.27	0.40	0.47	0.27	0.27	0.40	0.47	0.53	0.40	0.40	0.27	0.47	0.47	0.33	0.60	0.40	0.47	0.40	0.40	0.33	
N (จำนวนกลุ่มตัวอย่าง) =30, n (จำนวนข้อสอบ) = 36 ข้อ $\bar{X}$ = 23.33 S.D = 7.68 S^2 = 57.02 KR - 20 **=0.89**																																					

หมายเหตุ เลข 1 หมายถึงทำถูก, เลข 0 หมายถึงทำผิด

คะแนนจากการทดลองใช้ (Try-out) แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 รายดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์หาค่าความยากง่าย ค่าการกระจาย ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของ Kuder-Richardson ต่อไปนี้ตามลำดับ

คุณภาพของข้อสอบรายข้อ การพิจารณาคุณภาพของข้อสอบรายข้อ ใช้เกณฑ์ความยากง่ายของข้อสอบ (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) ร่วมกัน ซึ่งคำอธิบายถึงความหมายของความยากง่ายของข้อสอบ (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) รวมทั้งสูตรในการคำนวณได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 มีเกณฑ์การพิจารณาค่าความยากง่าย (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบ ดังแสดงในตารางที่ 4.4 และตารางที่ 4.5 ตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 เกณฑ์การพิจารณาค่าความยากง่าย (p) ของข้อสอบ

ความยากง่าย (p)	แปลความ	การพิจารณา
0.00-0.19	ยากมาก	ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง
0.20-0.39	ค่อนข้างยาก	พอใช้ได้
0.40-0.60	ยากง่ายปานกลาง	ใช้ได้
0.61-0.80	ค่อนข้างง่าย	พอใช้ได้
0.81-1.00	ง่ายมาก	ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

ตารางที่ 4.5 เกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนก (r) ของข้อสอบ

อำนาจจำแนก (r)	การพิจารณา
0.60-1.00	อำนาจจำแนกดีมาก
0.40-0.59	อำนาจจำแนกดี
0.20-0.39	อำนาจจำแนกพอใช้
0.10-0.19	อำนาจจำแนกต่ำ (ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง)
-1.00-0.09	อำนาจจำแนกต่ำมาก (ควรปรับปรุงหรือตัดทิ้ง)

จากเกณฑ์ค่าความยากของข้อสอบ (p) ในตารางที่ 4.4 พิจารณาว่า ข้อสอบที่มีค่าความยากง่าย (p) ระหว่าง 0.20-0.80 เป็นข้อสอบที่ใช้ได้ และจากเกณฑ์ค่าอำนาจจำแนก (r) ในตารางที่ 4.5 พิจารณาว่าข้อสอบที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ตั้งแต่ 0.20-1.00 เป็นข้อสอบที่ใช้ได้ ซึ่งจากการตรวจสอบคุณภาพของข้อสอบรายข้อของแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูในงานวิจัยนี้จากค่าความยากง่าย (p) และค่าอำนาจจำแนก (r) พบว่า ข้อสอบมีคุณภาพที่ใช้ได้ทั้ง 36 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าความยากง่าย (p) ค่าอำนาจจำแนก (r) และผลการพิจารณาคุณภาพของข้อสอบรายข้อของแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู

ข้อสอบ	ค่าความยากง่าย (p)	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ผลการพิจารณาข้อสอบ
ข้อ 1	0.77	0.47	ใช้ได้
ข้อ 2	0.73	0.27	ใช้ได้
ข้อ 3	0.60	0.40	ใช้ได้
ข้อ 4	0.57	0.60	ใช้ได้
ข้อ 5	0.43	0.33	ใช้ได้
ข้อ 6	0.70	0.60	ใช้ได้
ข้อ 7	0.63	0.33	ใช้ได้
ข้อ 8	0.67	0.27	ใช้ได้
ข้อ 9	0.53	0.40	ใช้ได้
ข้อ 10	0.63	0.33	ใช้ได้
ข้อ 11	0.40	0.40	ใช้ได้
ข้อ 12	0.73	0.40	ใช้ได้
ข้อ 13	0.73	0.27	ใช้ได้
ข้อ 14	0.70	0.47	ใช้ได้
ข้อ 15	0.60	0.40	ใช้ได้
ข้อ 16	0.63	0.47	ใช้ได้
ข้อ 17	0.73	0.27	ใช้ได้
ข้อ 18	0.67	0.40	ใช้ได้
ข้อ 19	0.70	0.47	ใช้ได้
ข้อ 20	0.73	0.53	ใช้ได้
ข้อ 21	0.67	0.40	ใช้ได้
ข้อ 22	0.60	0.40	ใช้ได้
ข้อ 23	0.70	0.47	ใช้ได้
ข้อ 24	0.73	0.53	ใช้ได้
ข้อ 25	0.67	0.40	ใช้ได้
ข้อ 26	0.73	0.40	ใช้ได้
ข้อ 27	0.53	0.27	ใช้ได้
ข้อ 28	0.63	0.47	ใช้ได้
ข้อ 29	0.70	0.47	ใช้ได้
ข้อ 30	0.70	0.33	ใช้ได้
ข้อ 31	0.70	0.60	ใช้ได้
ข้อ 32	0.67	0.40	ใช้ได้
ข้อ 33	0.57	0.47	ใช้ได้
ข้อ 34	0.67	0.40	ใช้ได้
ข้อ 35	0.53	0.40	ใช้ได้
ข้อ 36	0.70	0.33	ใช้ได้

ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ ในงานวิจัยนี้ใช้วิธีการของ Kuder-Richardson ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากเป็นแบบทดสอบแบบปรนัย มีการให้คะแนนแต่ละข้อเป็นแบบ 0, 1 คือตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิด ให้ 0 คะแนน และมีการวัดหรือการสอบเพียงครั้งเดียว รวมทั้งมีการวิเคราะห์หาค่าความยากรายข้อไว้แล้ว โดยใช้สูตร KR - 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของ KR - 20 มีค่าเท่ากับ 0.89 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 จึงแสดงว่าแบบทดสอบนี้มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีความเชื่อมั่น

ความยากง่ายของแบบทดสอบ ใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเกณฑ์ หากคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่างร้อยละ 30-50 ของคะแนนเต็ม ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่มีความยากเหมาะสม หากคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 30 เท่าใด ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่ยากขึ้นเท่านั้น และหากคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า 50 เท่าใด ถือว่าเป็นแบบทดสอบที่ง่ายขึ้นเท่านั้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 23.33 คิดเป็นร้อยละ 64.81 ของคะแนนเต็ม 36 คะแนน ซึ่งแสดงว่าแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าความยากง่ายอยู่ในระดับ ค่อนข้างง่าย

ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

แบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Schaub (2011) , Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) และจากผลการศึกษาแนวคิดการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.), เป็นแบบประเมินออนไลน์ด้วย Google Form (ดูแบบประเมินในภาคผนวก .ฏ) มีผลการนำไปตรวจสอบความมีคุณภาพของแบบประเมิน ดังนี้

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน ใช้แนวคิดการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Indexes of Item-Objective Congruence) ตามทัศนะของ Rovinelli and Hambleton เพราะแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่ใช้ในงานวิจัยนี้ หาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแต่ละด้าน ซึ่งพิจารณาจาก “นิยามศัพท์เฉพาะ” ที่เป็นผลจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงไว้ในแบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง กระบวนการทำงานที่สมาชิกในทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกคนให้ความร่วมมือในบริบทของการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา และเป็นสมาชิกที่ดี เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น สร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ให้สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สามารถประสานงานภายในโรงเรียน หรือระหว่างโรงเรียนได้เป็นอย่างดี	1) ฉันและทีมมีจุดหมายร่วมกันในการทำงานทุกงานอยู่เสมอ	✓			เพิ่มคำว่า “ ทุกงาน หลังคำว่า “ ทำงาน”
	2) ฉันมีส่วนร่วมการทำงานกับคนอื่นอยู่เสมอในบริบทของความร่วมมือ	✓			
	3) ฉันเป็นสมาชิกที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น	✓			
	4) ฉันเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน	✓			
	5) ฉันสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	✓			
	6) ฉันสามารถสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	✓			ปรับคำว่า แข็งแกร่ง เป็น “ เข้มแข็ง”
	7) ฉันมีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายชั้นหรือข้ามทีมอยู่เสมอเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน	✓			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในวิธีการทำงาน ส่งเสริมวิธีการที่หลากหลายในการระดมความคิดเห็นของทีม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขัน หรือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีกระบวนการวางแผนการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์และโครงสร้างมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง	1) ฉันมีความมั่นใจและเชื่อว่าวิธีการการทำงานของฉันจะประสบผลสำเร็จ	✓			
	2) ฉันมีวิธีการส่งเสริมความหลากหลายในการระดมความคิดของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	✓			
	3) ฉันทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดันเสมอ	✓			
	4) ฉันมีการวางแผนการทำงานที่มีกระบวนการชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	✓			
	5) ฉันสามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่เข้าใจง่ายและปฏิบัติได้จริง	✓			ปรับคำว่ากำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน เป็น “ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน”
	6) ฉันมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนในการทำงานอยู่เสมอ	✓			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น มีกระบวนการพัฒนาคนให้มีภาวะการเป็นผู้นำและการส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตมีโอกาสเป็นผู้นำ โดย วิธีการแบ่งปันพลัง และเพื่อเป็นแนวทางการสร้างพลังให้คนในทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาบุคคลอื่นในทีม	1) ฉันส่งเสริมคนอื่นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	✓			เพิ่มเติมคำว่า “คนอื่นให้มี”
	2) ฉันมีกระบวนการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	✓			
	3) ฉันส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	✓			
	4) ฉันมีวิธีการแบ่งปันพลังและการโน้มน้าวให้คนในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓			
	5) ฉันสามารถเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีในการทำงานร่วมกัน	✓			
	6) ฉันสามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำเพื่อให้คนอื่นในทีมได้แสดงศักยภาพในการทำงาน	✓			
	7) ฉันให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริม และพัฒนาบุคคลอื่นในทีม	✓			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์จากการทำงาน และการเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น การชื่นชมความสามารถของบุคคลอื่นที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริง ทำงานอย่างร่าเริงมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจผู้อื่น รวมทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	1) ฉันสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามที่ฉันต้องการได้	✓			
	2) ฉันชื่นชมความสามารถของผู้อื่นเสมอที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน	✓			
	3) ฉันไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริงในโอกาสต่าง ๆ	✓			
	4) ฉันสามารถปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มแย้มหัวเราะง่าย) ตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้	✓			
	5) ฉันเข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกันของคนในทีม จึงต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม	✓			
	6) ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	✓			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความโปร่งใส และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันของทีม มีการแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้อื่น ในสภาวะที่ไม่ปกติสามารถทำงานได้และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ มีทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของบุคคลในทีม	1) ฉันมีวิธีการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ ในการทำงานร่วมกันของทีมได้	✓			
	2) ฉันเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ	✓			ตัดคำว่า “ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล”
	3) ฉันมีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติและประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ	✓			
	4) ฉันมีความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของคนในทีม	✓			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการวัด และติดตามงาน การยอมรับในความล้มเหลวและหาวิธีแก้ไขร่วมกัน สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดและยอมรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการสะท้อนผลการดำเนินงานของตนเอง และหาวิธีการปรับปรุง ยอมรับความเสี่ยง มีความเข้าใจในความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานว่าเป็นความสร้างสรรค์ซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงาน และผลการดำเนินงาน	1) ฉันยอมรับความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติ	✓			ตัดคำว่า “และร่วมวางแผน” ออก
	2) ฉันสามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดถึงงานที่ฉันปฏิบัติอยู่เสมอ	✓			
	3) ฉันสามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทำอยู่เสมอ	✓			
	4) ฉันปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอในสิ่งที่ได้กระทำลงไป	✓			
	5) ฉันทำงานที่ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น	✓			
	6) ฉันสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติได้	✓			
	7) ฉันมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการสะท้อนตัวเอง ในวิธีการแนวทางการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์	✓			
	8) ฉันส่งเสริมการรับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ	✓			
	9) ฉันมีความเข้าใจในความขัดแย้งของการดำเนินงานซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงานและผลการดำเนินงาน	✓			
	10) ฉันมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ในการตรวจสอบติดตามงาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน	✓			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการใช้ภาษา
ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน หมายถึง ความสามารถในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกันของทีม ทุกคนในทีมมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยในการทำงาน และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ รวมทั้งไม่กดดันพนักงานให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น	1) ฉันสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น	✓			
	2) ฉันมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น	✓			
	3) ฉันมีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น โดยไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น	✓			
	4) ฉันไม่กดดันคนอื่นทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อฉันทำงานร่วมกับผู้อื่น	✓			เปลี่ยนจากคำว่าพนักงานเป็น “คนอื่น”

ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และ / หรือ ด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 ราย (ดูรายชื่อในภาคผนวก ช) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 หรือ 0 หรือ -1 โดย +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจในความสอดคล้อง และ -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ผลที่ได้รับจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ นำมาวิเคราะห์หาค่า IOC จากสูตรที่กำหนดในบทที่ 3 โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ที่ระดับเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chaichanawirote & Vantum, 2017) ดังแสดงผลการตรวจสอบในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแต่ละด้านของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ข้อ	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5		
ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน							
1	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน							
8	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
9	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม							
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	1	2	3	4	5		
ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร							
21	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม							
27	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
28	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
29	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์							
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน							
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นถึงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่พบว่าแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนซึ่งมีวัตถุประสงค์การพัฒนา 7 ด้าน พิจารณาโดยภาพรวมมีค่า IOC สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 0.50 ทุกข้อ แสดงว่า แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) สามารถนำไปใช้ได้ตรงกับวัตถุประสงค์การพัฒนาได้

4.3.4 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

จากการนำเอาแบบประเมิน.ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนไปทดลองใช้ (Try-out) กับนักเรียนในโรงเรียนบ้านโคกสำราญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 ราย เพื่อนำวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient of Reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ คือ เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 (UCLA: Statistical Consulting Group, 2016) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4.9 (ดูผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาคผนวก ฎ)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนจำแนกเป็นรายด้านและทั้งฉบับ

แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของความเชื่อมั่น
1. ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน	0.80
2. ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน	0.75
3. ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม	0.99
4. ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร	0.89
5. ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม	0.73
6. ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์	0.99
7. ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน	0.90
ทั้งฉบับ	**0.86**

จากตารางที่ 4.9 เห็นได้ว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.86 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า 1.ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกันมีค่าเท่ากับ 0.80 ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกันมีค่าเท่ากับ 0.75 ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม มีค่าเท่ากับ 0.99 ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร มีค่าเท่ากับ 0.89 ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม มีค่าเท่ากับ 0.73 ด้านการตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ 0.99 และด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน มีค่าเท่ากับ 0.90 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่นดังกล่าวมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ เท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 จึงแสดงว่า แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนนี้มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีความเชื่อมั่น

4.4 ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (Trial)

การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (Trial) ผู้วิจัยใช้แบบแผนการวิจัยขั้นพื้นฐาน (Pre Experimental Research) มีกลุ่มทดลอง 1 กลุ่ม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One Group Pre-test-Post-test Design) กลุ่มเป้าหมายในการทดลองที่ได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ ครูในโรงเรียนป่างิ้วหนองฮี จำนวน 13 ราย และนักเรียน จำนวน

210 ราย ดำเนินการทดลองในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2566 มีผลการทดลองในภาคสนาม 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิจัยเชิงทดลองตามโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู

เป็นระยะของการพัฒนาตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองตามโครงการที่ 1 คือ โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู โดยให้วิธีการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) แบบออนไลน์ จากคู่มือที่จัดทำขึ้นจำนวน 7 ชุด (รายละเอียดได้กล่าวถึงมาแล้ว) ดำเนินการโดยการแนะนำการใช้คู่มือทั้ง 7 ชุด ที่ได้อัพโหลดไว้ในเว็บไซต์เรียบร้อยแล้ว มีผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ผลการเตรียมการ

ผู้วิจัยได้ประสานผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี ในการลงพื้นที่วิจัย โดยการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากทางมหาวิทยาลัย ให้โรงเรียนในระบบอิเลคทรอนิกส์ ผ่านทางไลน์ (Line) และพบปะพูดคุยกับคุณครูเพื่อทำความรู้จักกันในเบื้องต้น เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย โดยผ่านระบบ Google Meet ในวันที่ 31 ตุลาคม 2566 จากนั้นผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ เพื่อชี้แจงรายละเอียดอีกครั้งถึงแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิจัย และวิธีปฏิบัติ กับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 13 คน เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2566 และผู้วิจัยได้ให้ครูทำแบบทดสอบ ความรู้ก่อนการพัฒนา (Pre-test) ในรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้กับครูกลุ่มทดลองทั้งหมด 13 คน ผ่านทางไลน์ (Line) และได้รับผลคะแนนแบบทดสอบของครูก่อนการพัฒนาลงในระบบครบถ้วนในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2566 ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 กิจกรรมในขั้นตอนการเตรียมการ ก่อนการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม

2) ผลการทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนการพัฒนา (Pre-test)

จากการให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองทำแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูจำนวน 36 ข้อ “ก่อน” การพัฒนา ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คน ได้คะแนนจากการทดสอบ 268 คะแนน ซึ่งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ได้เท่ากับ 20.62 คะแนน และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 4.33 จากคะแนนเต็ม 36 คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนการพัฒนา (Pre-test)

กลุ่มทดลอง คนที่	วัตถุประสงค์การเรียนรู้นิยาม						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ความสำคัญ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้การประเมินผล						รวม
	วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	36
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	27
2	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	25
3	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
4	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	24
5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	22
6	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	19
7	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	22
8	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	16
9	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	17
10	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	18
11	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	15
12	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	17
13	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	18
																																				คะแนนรวมทุกคน	268
																																				คะแนนเฉลี่ย	20.62
																																				S.D.	4.33

หมายเหตุ เลข 1 หมายถึงทำถูก, เลข 0 หมายถึงทำผิด

3) ผลการพัฒนาครูโดยวิธีการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) แบบออนไลน์

จากการนำคู่มือประกอบโครงการทั้งสองโครงการที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น และอัพโหลดไว้ในเว็บไซต์ http://www.mbuisc.ac.th/phd/cover.htm และส่งเข้าในกลุ่มไลน์ (Group Line) ที่สร้างขึ้นให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองได้ดาวน์โหลดไปศึกษาโดยวิธีการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) แบบออนไลน์ ระยะเวลา 1 เดือนนั้น มีภาพที่แสดงถึงการนำเอาคู่มือไปใช้เพื่อการพัฒนาตนเองของครู ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 การนำเอาคู่มือไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองของครู

4) ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะหลังโครงการเพื่อการเรียนรู้ของครู

จากการที่คุณครูที่เป็นกลุ่มทดลองการวิจัย ได้ทำแบบทดสอบวัดความรู้ก่อนการพัฒนา (Pre-test) แล้ว จึงได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยการอบรมและพัฒนาด้วยตนเอง (Self-training) พร้อมทั้งผู้วิจัยได้ให้คุณครูที่เป็นกลุ่มทดลองทั้ง 13 คนได้ศึกษาคู่มือ (E-book) และขอความอนุเคราะห์คุณครูให้ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคู่มือไปด้วย โดยให้คุณครูได้ศึกษาเอกสารคู่มือ ในระหว่างวันที่ 4 พฤศจิกายน 2566 ถึงวันที่ 5 ธันวาคม 2566 ใช้เวลาในการศึกษาคู่มือในชั่วโมงว่าง หรือ เวลาใดก็ได้ตามแต่คุณครูสะดวก ซึ่งคุณครูที่เป็นกลุ่มทดลอง ได้ศึกษาในช่วงเวลาที่เป็นชั่วโมงว่างในเวลาราชการเป็นส่วนใหญ่ และศึกษาในวันหยุดราชการเป็นบางคนผ่านทางโน๊ตบุ๊ค ไอแพด คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ และมือถือ ซึ่งจากการสอบถามพูดคุยทุกคนให้ความสนใจ เพราะเป็นเนื้อหาที่

เข้าใจได้ง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อ่านแล้ว สามารถนำลงสู่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำทั้งในด้านการเรียนการสอน รวมทั้งการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมกับคุณครู กล้าพูดกล้าแสดงออก สามารถฝึกให้ผู้เรียนเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้ ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะหลังโครงการเพื่อการเรียนรู้ของครู

ในการตรวจสอบ มีประเด็นการตรวจสอบดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ต่อการนำไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านภาษา 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านรูปแบบการนำเสนอ 4) อื่น ๆ โดยใช้แบบตรวจสอบชุดเดียวกับชุดที่ใช้ในระยะที่ 1 ผลการตรวจสอบในแต่ละประเด็น มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขในแต่ละด้านแล้ว ดังนี้

1) ด้านเนื้อหา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- เนื้อหามีความตรงกระชับ เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจนดี ไม่ใช้ถ้อยความที่ยุ่งยาก มีเพียงบางหัวข้อ ที่ต้องอ่านทบทวน เพื่อการสร้างความเข้าใจ

2) ด้านภาษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ภาษามีความถูกต้องตามหลักภาษา ใช้ภาษาเข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ดี

3) ด้านรูปแบบการนำเสนอ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- รูปแบบการนำเสนอทันสมัย เหมาะสมสะดวกต่อการใช้งานในปัจจุบัน สามารถศึกษา

ผ่านเครื่องมือสื่อสารได้ทุกที่ ทุกเวลา แต่ควรจะใช้สีเข้ม หรือตัวอักษรที่มีขนาดใหญ่ในส่วนที่เป็นหัวข้อเรื่อง

4) อื่น ๆ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- คู่มือแต่ละชุดมีเนื้อหา ภาษา และรูปแบบที่นำเสนอ มีความลงตัวพอดีรูปเล่มเนื้อหาไม่มากหรือน้อยเกินไป มีความเหมาะสม และเป็นนวัตกรรมรูปแบบ e-book ที่สามารถศึกษาค้นคว้าได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะในเครื่องมือถือสื่อสาร

5) ผลการทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนา (Post-test)

จากการให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองทำแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูจำนวน 36 ข้อ “หลัง” การพัฒนา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คน ได้คะแนนจากการทดสอบ 443 คะแนน ซึ่งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ได้เท่ากับ 34.08 คะแนน และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.32 จากคะแนนเต็ม 36 คะแนน ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนา (Post-test)

กลุ่มทดลอง คนที่	วัตถุประสงค์การเรียนรู้นิยาม						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ความสำคัญ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ						วัตถุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา						วัตถุประสงค์การเรียนรู้การประเมินผล						รวม
	วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึงสร้างสรรค์						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	36
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	35
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	35
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	35
6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
9	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	33
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
12	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
13	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	31
คะแนนรวมทุกคน																																					443
คะแนนเฉลี่ย																																					34.08
S.D.																																					1.32

หมายเหตุ เลข 1 หมายถึงทำถูก, เลข 0 หมายถึงทำผิด

6) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากการทดสอบครู ก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test & Post-test)

ดังกล่าวในบทที่ 3 ว่าการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้การทดสอบที (t-test) ตามหลักการทางวิชาการ ถือเป็นเทคนิคการทดสอบสมมติฐานชนิดหนึ่งที่นักวิจัยนิยมใช้การทดสอบ โดยวิธีการนี้ใช้ในกรณีข้อมูลมีจำนวนน้อย ($n < 30$) ผู้ที่ค้นพบการแจกแจงของ t มีชื่อว่า W.S. Gosset ในการใช้การทดสอบทีกรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มนั้น จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การใช้ t-test แบบเป็นอิสระจากกัน (Independent) เป็นสถิตที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน ข้อมูลที่รวบรวมได้อยู่ในระดับอันตรภาคหรืออัตราส่วน ใช้สถิติการทดสอบค่า t มีชื่อเฉพาะว่า t-test for Independent Samples 2) การใช้ t-test แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) เป็นสถิตที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ใช้สถิติการทดสอบค่า t มีชื่อเฉพาะว่า t-test for Dependent Samples ซึ่งมักพบในการวิจัยเชิงทดลองที่ต้องการเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนทดลองกับหลังทดลองหรือเปรียบเทียบผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ได้จากการจับคู่คุณลักษณะที่เท่าเทียมกัน (Thesis Thailand, 2020)

ในงานวิจัยนี้ ใช้ t-test แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงทดลองที่ต้องการเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนทดลองกับหลังทดลอง โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้ 1) ข้อมูลอยู่ในมาตรอันตรภาค (Interval Scale) หรือมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) 2) กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มได้จากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ 3) ค่าของตัวแปรตามแต่ละหน่วยเป็นอิสระต่อกัน และ 4) ไม่ทราบค่าความแปรปรวนของประชากร (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุโข, 2551) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$t = \frac{\text{..... } \sum D \text{.....}}{\sqrt{\frac{N\sum D^2 - (\sum D)^2}{N - 1}}}$$

$\sum D$ หมายถึง ผลรวมของความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนและหลังการพัฒนา

$\sum D^2$ หมายถึง ผลรวมความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการพัฒนายกกำลังสอง

N หมายถึง จำนวนกลุ่มทดลองที่ได้รับการพัฒนาทั้งหมด

จากการให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คน ทำแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู “ก่อน” การพัฒนา (Pre-test) ได้คะแนนจากการทดสอบ 268 คะแนน ซึ่งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ได้เท่ากับ 20.62 คะแนนจากคะแนนเต็ม 36 คะแนน และจากการทดสอบ “หลัง” การพัฒนา (Post-test) พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองทำคะแนนได้เท่ากับ 443 คะแนน มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 34.08 จากคะแนนเต็ม 36 คะแนน ซึ่งเมื่อนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนน “ก่อน” และ “หลัง” การพัฒนา โดยการทดสอบค่าที (t-test) ตามสูตรดังกล่าวข้างบน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการทดสอบ “หลัง” การพัฒนาสูงกว่า “ก่อน” การพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

จากผลการวิจัยนี้ มีประสิทธิภาพที่สามารถจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีผลการวิจัยรับรอง

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากการทดสอบครู ก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test & Post-test)

การทดสอบ	จำนวนกลุ่มทดลอง	$\bar{X}$	S.D.	t
ก่อน	13	20.62	4.33	**14.15***
หลัง	13	34.08	1.32	

* $p < 0.05$

7) ผลการวิเคราะห์คะแนนจากการทดสอบครูหลังการพัฒนา (Post-test) เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90/90

ดังกล่าวในบทที่ 3 ว่าตามทัศนะทางวิชาการ การประเมินตามแนวคิดเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 เป็นการบอกค่าประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูปหรือบทเรียนโปรแกรม (Programmed Materials หรือ Programmed Textbook หรือ Programmed Lesson) ซึ่งเป็นสื่อที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ผู้เรียนใช้เรียนด้วยตนเองเป็นสำคัญ หลักจิตวิทยาสำคัญที่เป็นฐานคิดความเชื่อของสื่อชนิดนี้คือทฤษฎีการเรียนแบบรอบรู้ (Mastery Learning) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ หากจัดเวลาเพียงพอจัดวิธีการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนก็สามารถที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนได้

โดยเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 (The 90/90 Standard) ในงานวิจัยนี้ หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของคู่มือต่อการเสริมสร้างความรู้ในโครงการพัฒนาความรู้ให้กับอาจารย์ผู้สอนที่เป็นกลุ่มทดลอง โดย 90 ตัวแรก หมายถึง ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทั้งกลุ่มที่ได้จากการวัดด้วยแบบทดสอบวัดความรอบรู้หลังจากเรียนจากบทเรียนที่สร้างขึ้นจบลง 90 ตัวหลัง หมายถึง ร้อยละของจำนวนผู้เรียนที่สามารถทำแบบทดสอบ (วัดความรอบรู้หลังการเรียนจากบทเรียนที่สร้างขึ้นจบลง) โดยสามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ทุกวัตถุประสงค์ (มนตรี แย้มกสิกร, 2551)

ทั้งนี้ ความหมายนี้แตกต่างจากความหมายของเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ดั้งเดิมตามทัศนะของ เปรื่อง กุมุท (2519) ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้นำเสนอแนวคิดเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 คนแรก (ในประเทศไทย) นั่นคือ 90 ตัวแรก เป็นคะแนนเฉลี่ยของทั้งกลุ่ม ซึ่งหมายถึงทุกคน เมื่อสอนครั้งหลังเสร็จให้คะแนนเสร็จ นำคะแนนมาหาค่าร้อยละให้หมดทุกคะแนนแล้วหาค่าร้อยละเฉลี่ยของทั้งกลุ่ม ถ้าบทเรียนโปรแกรมถึงเกณฑ์ ค่าร้อยละเฉลี่ยของกลุ่มจะต้องเป็น 90 หรือสูงกว่า 90 ตัวที่สองแทนคุณสมบัติที่ว่า ร้อยละ 90 ของผู้เรียนทั้งหมด ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมายแต่ละข้อ และทุกข้อของบทเรียนโปรแกรมนั้น (เปรื่อง กุมุท, 2519 อ้างถึงใน มนตรี แย้มกสิกร, 2551)

ตามทัศนะของ มนตรี แย้มกสิกร (2551) **สูตรที่ใช้ในการคำนวณ 90 ตัวแรก** คือ $\{(\Sigma X / N) X 100)\}/R$ โดย 90 ตัวแรก หมายถึง จำนวนร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลัง

เรียน ΣX หมายถึง คะแนนรวมของผลการทดสอบที่ผู้เรียนแต่ละคนทำได้ถูกต้องจากการทดสอบหลังเรียน N หมายถึง จำนวนผู้เรียนทั้งหมดที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการคำนวณประสิทธิภาพครั้งนี้ และ R หมายถึง จำนวนคะแนนเต็มของแบบทดสอบหลังเรียน **สูตรที่ใช้ในการคำนวณ 90 ตัวหลัง** คือ (Y x 100)/ N โดย 90 ตัวหลัง หมายถึง จำนวนร้อยละของผู้เรียนที่สามารถทำแบบทดสอบผ่านทุกวัตถุประสงค์ Y หมายถึง จำนวนผู้เรียนที่สามารถทำแบบทดสอบผ่านทุกวัตถุประสงค์ และ N หมายถึง จำนวนผู้เรียนทั้งหมดที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการคำนวณประสิทธิภาพครั้งนี้

ผลจากการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนา (Post-test) จากการดำเนินงานในโครงการที่ 1 โดยใช้แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่มีลักษณะเป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือก จำนวน 36 ข้อ เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูหลังการพัฒนา (Post-test) เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90/90

กลุ่มทดลองคนที่	วัตถุประสงค์การเรียนรู้นิยาม		วัตถุประสงค์การเรียนรู้ความสำคัญ		วัตถุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ		วัตถุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา		วัตถุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา		วัตถุประสงค์การเรียนรู้การประเมินผล		รวม
	คะแนน	ผล	คะแนน	ผล	คะแนน	ผล	คะแนน	ผล	คะแนน	ผล	คะแนน	ผล	
1	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	35
2	6	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	35
3	6	ผ	6	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	35
4	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	5	ผ	35
5	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	35
6	5	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	35
7	5	ผ	6	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	34
8	5	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	6	ผ	34
9	6	ผ	5	ผ	5	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	33
10	6	ผ	5	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	34
11	6	ผ	6	ผ	6	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	35
12	5	ผ	5	ผ	5	ผ	5	ผ	6	ผ	6	ผ	32
13	5	ผ	5	ผ	6	ผ	5	ผ	5	ผ	5	ผ	31
รวม	73	13	72	13	76	13	72	13	74	13	76	13	**443**
เฉลี่ย	**5.6**		**5.5**		**5.8**		**5.5**		**5.7**		**5.8**		**34.08**
90 แรก	**93.59**		**92.31**		**97.44**		**92.31**		**94.87**		**97.44**		**94.66**
90 หลัง		**100**		**100**		**100**		**100**		**100**		**100**	**100.00**

หมายเหตุ

1) เกณฑ์การผ่านแต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ต้องตอบถูกไม่น้อยกว่า 5 ข้อจากข้อสอบ 6 ข้อ ซึ่งเท่ากับร้อยละ 83.33 ของคะแนนเต็มของแต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้

2) ผล หมายถึง ผลการสอบผ่าน (ผ) หรือไม่ผ่านเกณฑ์ (ม) ของแต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้ จำนวนผู้ที่สอบผ่านแต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้นี้จะใช้ในการคำนวณตามเกณฑ์ร้อยละ 90 ตัวหลัง

6.1) ผลการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรก

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คน หลังการพัฒนา (Post-test) จากแบบทดสอบซึ่งมี 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้แต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีข้อสอบ 6 ข้อ รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรก ซึ่งหมายถึงจำนวนร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลังเรียน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 20.62 คะแนนจากคะแนนเต็ม 36 คะแนน เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้เท่ากับ 94.66 ซึ่งเป็นค่าร้อยละที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90 แสดงว่า คู่มือประกอบโครงการทุกชุดมีประสิทธิภาพที่สามารถนำไปใช้พัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

6.2) ผลการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คน หลังการพัฒนา (Post-test) จากแบบทดสอบซึ่งมี 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ แต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้

มีข้อสอบ 6 ข้อ รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง ซึ่งหมายถึงจำนวนร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลังเรียน พบว่า มีครูร้อยละ 100 ที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นค่าร้อยละที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90 แสดงว่า คู่มือประกอบโครงการทุกชุดมีประสิทธิภาพที่สามารถนำไปใช้พัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ระยะที่ 2 ผลการวิจัยเชิงทดลองตามโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

เป็นระยะของการนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติของครูที่เป็นกลุ่มทดลองตามโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยในการปฏิบัตินั้น เป็นการกำหนดให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองแต่ละรายนำผลการเรียนรู้ที่ได้ไปพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนให้เกิดผลการพัฒนาตามที่คาดหวัง มีผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ผลการชี้แจงระเบียบวิธีวิจัยให้กับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง

ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ ที่โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮีเพื่อชี้แจงรายละเอียดอีกครั้งเกี่ยวกับวิธีดำเนินงานและวิธีปฏิบัติกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองเพื่อดำเนินการต่อเนื่องในระยะเวลา 2 เดือน ในวันที่ 6 ธันวาคม 2566 และให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คนได้พบปะพูดคุยสอบถามรวมถึงทำความเข้าใจในการนำผลที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ และพัฒนาให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ โดยก่อนที่ครูจะลงมือปฏิบัติได้ให้คุณครูนำแบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เพื่อให้นักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 210 คน ได้ทำการประเมินตนเอง “ก่อน” การพัฒนา (Pre-test) โดยใช้แบบประเมินที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ในรูปแบบออนไลน์ (Google Form) และได้ให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองดำเนินการพัฒนานักเรียนตามโครงการที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 7 ธันวาคม 2566 ถึงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 กิจกรรมการชี้แจงระเบียบวิธีวิจัยให้กับครูที่เป็นกลุ่มทดลอง




ภาพที่ 4.6 (ต่อ)

2) ผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนการพัฒนา (Pre-test)

จากการใช้แบบประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง “ก่อน” การพัฒนา (Pre-test) จำนวน 210 คน โดยใช้แบบประเมินที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ปรากฏผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง ก่อนการพัฒนา (Pre-test)

รายการลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ประเมิน	ผลการประเมิน	
	$\bar{X}$	S.D.
ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน	3.76	0.67
1) ฉันและทีมมีจุดหมายร่วมกันในการทำงานทุกงานอยู่เสมอ	3.79	1.03
2) ฉันมีส่วนร่วมการทำงานกับคนอื่นอยู่เสมอในบริบทของความร่วมมือ	3.81	1.03
3) ฉันเป็นสมาชิกที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น	3.67	0.99
4) ฉันเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน	3.94	1.16
5) ฉันสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	3.84	0.98
6) ฉันสามารถสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	3.60	1.02
7) ฉันมีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายชั้นหรือข้ามทีมอยู่เสมอเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน	3.69	1.08
ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน	3.60	0.67
8) ฉันมีความมั่นใจและเชื่อว่าวิธีการการทำงานของฉันจะประสบผลสำเร็จ	3.73	0.90
9) ฉันมีวิธีการส่งเสริมความหลากหลายในการระดมความคิดของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	3.69	0.94
10) ฉันทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดันเสมอ	3.46	1.00
11) ฉันมีการวางแผนการทำงานที่มีกระบวนการชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	3.55	1.08

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รายการลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ประเมิน	ผลการประเมิน	
	$\bar{X}$	S.D.
12) ฉันสามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง	3.60	0.99
13) ฉันมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนในการทำงานอยู่เสมอ	3.58	1.01
การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม	3.72	0.73
14) ฉันส่งเสริมคนอื่นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	3.79	1.02
15) ฉันมีกระบวนการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	3.67	1.06
16) ฉันส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	3.64	1.10
17) ฉันมีวิธีการแบ่งปันพลังและการโน้มน้าวให้คนในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	1.03
18) ฉันสามารถเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีในการทำงานร่วมกัน	3.69	1.06
19) ฉันสามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำเพื่อให้คนอื่นในทีมได้แสดงศักยภาพในการทำงาน	3.67	1.10
20) ฉันให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริม และพัฒนาบุคคลอื่นในทีม	3.75	1.09
จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร	3.68	0.66
21) ฉันสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามที่ฉันต้องการได้	3.55	0.98
22) ฉันชื่นชมความสามารถของผู้อื่นเสมอที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน	3.89	0.99
23) ฉันไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริงในโอกาสต่าง ๆ	3.62	1.13
24) ฉันสามารถปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มแย้ม หัวเราะง่าย) ตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้	3.75	1.12
25) ฉันเข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกันของคนในทีม จึงต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม	3.75	0.96
26) ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.52	1.12
ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม	3.66	0.67
27) ฉันมีวิธีการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ ในการทำงานร่วมกันของทีมได้	3.72	0.92
28) ฉันเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ	3.62	1.01
29) ฉันมีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ	3.60	0.92
30) ฉันมีความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของคนในทีม	3.68	0.96
การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์	3.74	0.65
31) ฉันยอมรับความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติ	3.79	0.97
32) ฉันสามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดถึงงานที่ฉันปฏิบัติอยู่เสมอ	3.83	1.07
33) ฉันสามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทำอยู่เสมอ	3.91	0.92
34) ฉันปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอในสิ่งที่ได้กระทำลงไป	3.69	1.00
35) ฉันทำงานที่ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น	3.69	0.95
36) ฉันสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติได้	3.60	0.98
37) ฉันมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการสะท้อนตัวเอง ในวิธีการแนวทางการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์	3.76	0.98
38) ฉันส่งเสริมการรับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ	3.75	0.92

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รายการลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ประเมิน	ผลการประเมิน	
	$\bar{X}$	S.D.
39) ฉันมีความเข้าใจในความขัดแย้งของการดำเนินงานซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงานและผลการดำเนินงาน	3.67	1.03
40) ฉันมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ในการตรวจสอบติดตามงาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน	3.74	0.94
ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน	3.75	0.75
41) ฉันสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น	3.67	1.10
42) ฉันมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น	3.93	1.06
43) ฉันมีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น โดยไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น	3.69	0.96
44) ฉันไม่กดดันคนอื่นทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อฉันทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.73	1.00
รวม	**3.71**	**0.58**

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า จากการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง “ก่อน” การพัฒนา (Pre-test) มีผลการประเมินโดยภาพรวม ดังนี้ คือ มีค่าเฉลี่ย (Mean) รวมเท่ากับ 3.71 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมเท่ากับ 0.58

3) ผลครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คนซึ่งทำการสอนที่โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี ตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 - ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้ทำการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระวิชา และตามตารางเรียนที่ได้รับมอบหมายโดยได้ทำการสอดแทรกและบูรณาการในกิจกรรมการเรียนการสอนที่คุณครูรับผิดชอบในรายวิชาของตนเอง นำหลักการ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด ฝึกการพูด การสื่อสารบ่อย ๆ จัดกิจกรรมที่ฝึกให้นักเรียนร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลายตามความต้องการและความสนใจ ฝึกให้ผู้เรียนเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี กล้าคิดกล้าแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ ฝึกให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการเรียน โดยเฉพาะกระบวนการกลุ่ม เช่นการเรียนการสอนแบบโครงงานการลงมือปฏิบัติจริง การทำกิจกรรมกลุ่ม การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และและภูมิใจในความสำเร็จของงาน ซึ่งจากที่ครูนำผลการเรียนรู้สู่การ พัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ทำให้นักเรียนเกิดพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดเจน จากการสะท้อนของคุณครูดังนี้

นางสาวเบญจพร ศรีอินจันทร์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำการสอนในระดับชั้น ม 1-3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมให้นักเรียนมีส่วนร่วมเรียนรู้ในทุกกิจกรรมและออกแบบการทดลองในบางกิจกรรมรวมทั้งให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนรู้ซึ่งนักเรียนสามารถทำได้เป็นอย่างดี

นายปรีชา พานุศรี ทำการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ เรียนรู้เรื่องสถิติ (กราฟ) โดยครูให้นักเรียนได้ออกแบบการเรียยนรู้ร่วมกับครูผู้สอนและแบ่งกลุ่มการทำงานให้นักเรียนได้ออกแบบการทำงานร่วมกันในเรื่องของการนำเสนอผลงานซึ่งนักเรียนสามารถทำได้และสรุปเป็นลำดับขั้นตอนให้ข้อเสนอแนะและอภิปรายผลงานของเพื่อน ๆ ในแต่ละกลุ่มได้

นายพงศ์สวัสดิ์ ธัญรัตน์โภคิน ทำการสอนในระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1-3 กลุ่มสาระการเรียนรู้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนวิชาลูกเสือ - เนตรนารี ได้ฝึกให้นักเรียนเป็นผู้นำผู้ตามในกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งเป็นนายหมู่รองนายหมู่และสมาชิก กล้าคิด กล้าทำ กล้าเป็นผุ้นำเสนอ รวมถึงการฝึกเป็นผู้ตาม เมื่อตัวเองสวมบทบาทเป็นสมาชิกของกลุ่ม หรือเป็นผู้ตามที่ดีได้

นางอภันตรี อ่อนแก้ว ทำการสอนในระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาตร์เรื่องดอกไม้และวงจรชีวิตของผีเสื้อครูได้ออกแบบการเรียนรู้ร่วมกับนักเรียนได้ฝึกให้นักเรียนนำเสนอและเรียนรู้แบบโครงงานและนำเสนอในรูปแบบของตัวแทนกลุ่มซึ่งนักเรียนสามารถนำเสนอได้เป็นอย่างดี ดังภาพ 4.7



ภาพที่ 4.7 กิจกรรมครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน





ภาพที่ 4.7 (ต่อ)

4) ผลการประเมินการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ในตอนท้ายของคู่มือประกอบโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ผู้วิจัยได้จัดทำแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) โดย Google Form ไว้ เพื่อให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ประเมินตนเองว่า หลังจากการนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ตลอดระยะเวลา 2 เดือนที่ผ่านมา ได้นำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ในระดับใด จากตัวเลือก 6 ระดับ คือ 0 หมายถึง ไม่ได้นำไปปฏิบัติเลย ตัวเลือก 1 - 5 หมายถึง นำไปปฏิบัติจากระดับน้อยที่สุดถึงระดับมากที่สุด ดังมีผลการประเมินตนเองของครูแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองในการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวทางการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นแนวการพัฒนาเพื่อการนำไปปฏิบัติ	ค่าความถี่แสดงระดับการนำไปปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
1.นำโดยตัวอย่าง (Lead By Example)				4	7	2
2.มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)				3	5	5
3.เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)				3	8	2
4.สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)				2	8	3
5.ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.)				2	7	4
6.ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)				1	9	3
7.ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)				3	6	4
8.ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)				2	7	4
9.กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition)			1	3	4	4
10.เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)					10	3
11.สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation)			1	1	8	3

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นแนวการพัฒนาเพื่อการนำไปปฏิบัติ	ค่าความถี่แสดงระดับการนำไปปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
12.หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun)				4	5	4
13.ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ				2	9	2
14.ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน				2	6	5
15.นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)				1	9	3
16.ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring)				1	8	4
17.เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards)				1	9	3
18.มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place)				5	5	3
19.มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)				2	9	2
20.ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)				1	9	3
21.เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement)				3	8	2
22.ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input)				3	7	3
23.ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts)					8	5
24.ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit)				1	9	3
25.ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)					9	4
26.สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often)				3	7	3
27.ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice)					7	6
28.ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion)				1	9	3
29.เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)			1	4	7	1
30.สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice)				1	7	5
31.ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments)				1	8	4

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นแนวการพัฒนาเพื่อการนำไปปฏิบัติ	ค่าความถี่แสดงระดับการนำไปปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
32.ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.)				2	6	5
33.ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency)					8	5
34.สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture)				3	5	5
35.ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example)				2	9	2
36.สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.)				1	8	4
37.ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles)				1	10	2
38.เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members' Strengths)				4	8	1
39.ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities)				2	8	3
40.ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)					9	4
41.ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative)				2	7	4
42.อำนวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming)		1		2	6	4
43.ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources)				3	5	5
44.ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)				3	6	4
45.ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation)				1	8	4
46.ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration)				2	6	5
47.กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities)				2	6	5
48.ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments)				3	7	3

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นแนวการพัฒนาเพื่อการนำไปปฏิบัติ	ค่าความถี่แสดงระดับการนำไปปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
49.เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes)					8	5
50.รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization)					6	7
51.จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings)				3	7	3
52.อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสำคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important)					10	3
53.สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)				2	8	3
54.สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office)				2	8	3
55.ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business)				6	5	2
56.สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks)				3	8	2
57.กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms)				4	7	2
58.ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration)				2	8	3
59.ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.)				3	8	2
60.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)				2	6	5

จากตารางที่ 4.15 เห็นได้ว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองได้นำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวทางการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน. มีลักษณะโดยรวมที่สังเกตได้ ดังนี้ ครูนำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็นแนวการพัฒนา เพื่อการนำไปปฏิบัติ ที่เป็นหลักการหรือแนวคิด / วิธีการ / เทคนิคหรือกลยุทธ์ / กิจกรรมไปใช้ในการทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนทุกข้อเสนอทางเลือกในระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด (หมายเลข 3-5) และมีข้อสังเกตว่า

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นแนวการพัฒนา เพื่อการนำไปปฏิบัติที่มีการนำเอาไปใช้ในการพัฒนาระดับมากที่สุด (หมายเลข 5) 14 อันดับแรก คือ 1) รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization) 2) ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice) 3) มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes) 4) ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 5) ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts) 6) สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice) 7) ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.) 8) ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency) 9) สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture) 10) ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources) 11) ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration) 12) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities) 13) เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes) และ 14) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)

5) ผลการประเมินการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น "ขั้นตอนการพัฒนา" ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

นอกจากให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองประเมินตนเองว่า หลังจากการนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนานักเรียนตลอดระยะเวลา 2 เดือนที่ผ่านมาได้นำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็น "แนวทางการพัฒนา" ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ในระดับใดแล้ว ยังให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองได้ประเมินตนเองว่า ได้นำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็น "ขั้นตอนการพัฒนา" จากทัศนะใดไปปฏิบัติ หรือได้นำเอาไปประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติของตนเองอย่างไร ดังมีผลการประเมินตนเองในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองในการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น "ขั้นตอนการพัฒนา" ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นขั้นตอนการพัฒนา	ความถี่ในการนำไปปฏิบัติ
Joseph (2019) ได้เสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน 7 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms) ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue) ขั้นตอนที่ 3 ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict) ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies) ขั้นตอนที่ 5 มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard) ขั้นตอนที่ 6 ถามว่า "จะเป็นอย่างไรถ้า" (Ask, "What If?") ขั้นตอนที่ 7 สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)	4

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อเสนอทางเลือกที่เป็นขั้นตอนการพัฒนา	ความถี่ในการนำไปปฏิบัติ
Elorus (2018) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to Know your Team) ขั้นตอนที่ 2 สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership) ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities) ขั้นตอนที่ 4 วางแผนร่วมกับทีม (Plan along with the Team) ขั้นตอนที่ 5 เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories) ขั้นตอนที่ 6 เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn together from Failures)	6
Dyer และ Dyer (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 7 ขั้นตอน คือม่มีชื่อ ขั้นตอนที่ 1 ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal) ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process) ขั้นตอนที่ 3 งานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work) ขั้นตอนที่ 4 ทักษะการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills) ขั้นตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships ขั้นตอนที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills) ขั้นตอนที่ 7 ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)	1
Kashyap (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 8 ขั้นตอน คือไม่มีชื่อ ขั้นตอนที่ 1 ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals' Strengths) ขั้นตอนที่ 2 สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals) ขั้นตอนที่ 3 ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) ขั้นตอนที่ 4 ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness) ขั้นตอนที่ 5 ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation) ขั้นตอนที่ 6 ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly) ขั้นตอนที่ 7 สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community) ขั้นตอนที่ 8 กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)	2
ไม่ได้นำทัศนะใดไปปฏิบัติ แต่ได้นำเอาแนวคิดที่ได้รับจากทัศนะของแต่ละแหล่งไปประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติของตัวเอง	**หมายเหตุ** ไม่มีคนพัฒนาขึ้นใช้เอง
ค่าความถี่รวม	**13**

จากตารางที่ 4.16 เห็นได้ว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองได้นำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็น "ขั้นตอนการพัฒนา" ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีลักษณะโดยรวมที่สังเกตได้ ดังนี้ ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 6 ราย ได้นำขั้นตอนตามทัศนะของ Elorus (2018) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 6 ขั้นตอน ไปใช้มากที่สุด ตามมาด้วย Joseph (2019) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน 7 ขั้นตอน นำไปใช้ จำนวน 4 ราย ขั้นตอนตามทัศนะของ Kashyap (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 8 ขั้นตอน นำไปใช้ จำนวน 2 ราย และ Dyer และ

Dyer (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 7 ขั้นตอน จำนวน 1 ราย ตามลำดับ แต่ก็มีข้อสังเกตว่า ไม่มีครูกลุ่มทดลองรายใดที่ได้นำเอาแนวคิดที่ได้รับจากทัศนะของแต่ละแหล่งไปประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติของตัวเอง ซึ่งอาจเนื่องมาจากว่าครูกลุ่มทดลองเลือกใช้ทัศนะใดทัศนะหนึ่งแล้ว เกิดผลลัพธ์ที่ดี ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จึงไม่จำเป็นต้องนำหลายทัศนะมาปรับประยุกต์ใช้

นอกจากนั้น ในแบบประเมินตนเองของครูที่เป็นกลุ่มทดลองดังกล่าว นอกจากการประเมินถึงการนำข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวการพัฒนา” และ “ขั้นตอนการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน แล้ว ยังได้สอบถามความเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในลักษณะเป็นการสะท้อนผล (Reflection) จากการปฏิบัติด้วย ดังนี้

5) ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีดังนี้

- การออกแบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู และนักเรียนในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

-เน้นให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม

- การเสริมแรงทางบวก และการสร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำในกิจกรรมการเรียนรู้

6) ปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีดังนี้

- ผู้เรียนขาดความสนใจในเนื้อหาที่เรียนเมื่อต้องมาเป็นผู้นำของกลุ่มจึงไม่มีความมั่นใจไม่กล้าแสดงออก

- ผู้เรียนมีทักษะในการพูดการสื่อสารยังไม่มากพอ

- ปัญหาความยากในการจัดกิจกรรมเพื่อให้รายบุคคลที่มีความต้องการหรือสิ่งจูงใจแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมทางสังคมของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้งความเคยชินแต่เดิมของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ส่วนใหญ่ส่งเสริมความเป็นเอกะบุคคลมากกว่าความเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ดังเช่น เน้นการสอนแบบ passive learning มากกว่าแบบ active learning เป็นต้น

7) วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนมีดังนี้

- ครูและนักเรียนต้องออกแบบการเรียนรู้ร่วมกัน และให้นักเรียนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม

- จัดกิจกรรมให้นักเรียนฝึกนำเสนอบ่อย ๆ

- ครูต้องสร้างแรงบันดาลใจ และเสริมแรงทางบวก

- การที่จะพัฒนา Collaborative Leadership Skills ให้เกิดความยั่งยืน ครูจะต้องมีความมุ่งมั่น ค้นหาอุปสรรคและปัญหา เพื่อนำมาขจัดให้ลดน้องลงหรือให้หายหมดไป

8) บทเรียนสำคัญที่ได้รับจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีดังนี้

- ครูต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน และเสริมแรงทางบวก

- ครูต้องปรับเปลี่ยนบทบาทตัวเองจากผู้บรรยายเป็นผู้ชี้แนะ และต้องพัฒนาตนเองหมั่นศึกษาอบรมพัฒนาอยู่เสมอ

9) ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีดังนี้

- ครูต้องออกแบบเนื้อหาหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดในสาระการเรียนรู้นั้น ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน
- จัดกิจกรรมที่กระตุ้นความอยากรู้และความสนใจของผู้เรียน
- ความรู้ ทัศนคติ เจตคติ และเทคนิคการสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับครู และนักเรียน

10) ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะหลังโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

เมื่อครบโครงการระยะเวลา 2 เดือนผู้วิจัยได้นัดหมายประชุมครูที่เป็นกลุ่มทดลองที่โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี ทั้ง 13 คน เพื่อติดตามสอบถาม ผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อจะได้นำมาประบปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสม จากนั้นได้ส่ง ลิงค์ และคิวอาร์โค้ด แบบประเมินการรับรู้ของนักเรียนต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยให้คุณครูได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับนักเรียนและส่งต่อให้นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาทำการประเมินในรูปแบบ Google From โดยส่งผ่านกลุ่มไลน์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นการประเมินหลังการพัฒนา (Post-test) ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือ ระยะหลังโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน




ภาพที่ 4.8 (ต่อ)

ในการตรวจสอบ มีประเด็นการตรวจสอบดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง (Accuracy) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ต่อการนำไปใช้ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านภาษา 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขด้านรูปแบบการนำเสนอ 4) อื่น ๆ โดยใช้แบบตรวจสอบชุดเดียวกับชุดที่ใช้ในระยะที่ 1 ผลการตรวจสอบในแต่ละประเด็น มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขในแต่ละด้านแล้ว ดังนี้

1) ด้านเนื้อหา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- เนื้อหามีความกระชับ เข้าใจง่าย น่าสนใจ

2) ด้านภาษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ภาษาใช้ภาษา เข้าใจง่าย ไม่เน้นความเป็นวิชาการมากจนเกินไป

3) ด้านรูปแบบการนำเสนอ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- การนำเสนอ มีความทันสมัย หลากหลายรูปแบบทั้ง e-book และลิงค์คิวอาร์โค้ด

4) อื่น ๆ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- ควรมีการขยายความของคำศัพท์ทางวิชาการบางข้อความที่เป็นข้อความหมายตรงซึ่งจะต้องไปศึกษาเพิ่มเติมอาจทำให้ผู้อ่านเสียเวลา

ผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน กับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง หลังการพัฒนา (Post-test)

จากการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนกับนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง “หลัง” การพัฒนา (Post-test) จำนวน 210 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ปรากฏผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน กับนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังการพัฒนา (Post-test)

รายการลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ประเมิน	ผลการประเมิน	
	$\bar{X}$	S.D.
ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน	4.58	0.55
1) ฉันและทีมมีจุดหมายร่วมกันในการทำงานทุกงานอยู่เสมอ	4.55	0.59
2) ฉันมีส่วนร่วมการทำงานกับคนอื่นอยู่เสมอในบริบทของความร่วมมือ	4.57	0.58
3) ฉันเป็นสมาชิกที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น	4.48	0.59
4) ฉันเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน	4.66	0.72
5) ฉันสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	4.60	0.73
6) ฉันสามารถสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	4.65	0.74
7) ฉันมีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายชั้นหรือข้ามทีมอยู่เสมอเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน	4.54	0.73
ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน	4.61	0.57
8) ฉันมีความมั่นใจและเชื่อว่าวิธีการการทำงานของฉันจะประสบผลสำเร็จ	4.79	0.51
9) ฉันมีวิธีการส่งเสริมความหลากหลายในการระดมความคิดของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	4.56	0.73
10) ฉันทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดันเสมอ	4.68	0.71
11) ฉันมีการวางแผนการทำงานที่มีกระบวนการชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	4.51	0.73
12) ฉันสามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง	4.43	0.76
13) ฉันมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนในการทำงานอยู่เสมอ	4.68	0.56
การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม	4.57	0.39
14) ฉันส่งเสริมคนอื่นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	4.53	0.59
15) ฉันมีกระบวนการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	4.40	0.58
16) ฉันส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	4.53	0.59
17) ฉันมีวิธีการแบ่งปันพลังและการโน้มน้าวให้คนในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.70	0.55
18) ฉันสามารถเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีในการทำงานร่วมกัน	4.78	0.42
19) ฉันสามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำเพื่อให้คนอื่นในทีมได้แสดงศักยภาพในการทำงาน	4.43	0.53
20) ฉันให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริม และพัฒนาบุคคลอื่นในทีม	4.59	0.58
จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร	4.58	0.39
21) ฉันสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามที่ฉันต้องการได้	4.68	0.47
22) ฉันชื่นชมความสามารถของผู้อื่นเสมอที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน	4.52	0.59
23) ฉันไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริงในโอกาสต่าง ๆ	4.59	0.49
24) ฉันสามารถปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มแย้ม หัวเราะง่าย) ตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้	4.60	0.58
25) ฉันเข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกันของคนในทีม จึงต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม	4.52	0.59
26) ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.54	0.59

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รายการลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ประเมิน	ผลการประเมิน	
	$\bar{X}$	S.D.
ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม	4.61	0.35
27) ฉันมีวิธีการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ ในการทำงานร่วมกันของทีมได้	4.51	0.50
28) ฉันเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ	4.71	0.55
29) ฉันมีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ	4.59	0.49
30) ฉันมีความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของคนในทีม	4.61	0.58
การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์	4.66	0.23
31) ฉันยอมรับความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติ	4.62	0.58
32) ฉันสามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดถึงงานที่ฉันปฏิบัติอยู่เสมอ	4.57	0.73
33) ฉันสามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทำอยู่เสมอ	4.45	0.50
34) ฉันปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอในสิ่งที่ได้กระทำลงไป	4.80	0.40
35) ฉันทำงานที่ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น	4.60	0.57
36) ฉันสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติได้	4.83	0.37
37) ฉันมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการสะท้อนตัวเอง ในวิธีการแนวทางการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์	4.66	0.48
38) ฉันส่งเสริมการรับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4.78	0.41
39) ฉันมีความเข้าใจในความขัดแย้งของการดำเนินงานซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงานและผลการดำเนินงาน	4.61	0.49
40) ฉันมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ในการตรวจสอบติดตามงาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน	4.67	0.47
ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน	4.52	0.35
41) ฉันสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น	4.57	0.58
42) ฉันมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น	4.46	0.50
43) ฉันมีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น โดยไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น	4.60	0.49
44) ฉันไม่กดดันคนอื่นทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อฉันทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.46	0.58
รวม	**4.60**	**0.34**

จากตารางที่ 4.17 เห็นได้ว่า นักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองได้รับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน หลังการพัฒนา (Post-test) มีค่าเฉลี่ย (Mean) รวมเท่ากับ 4.60 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมเท่ากับ 0.34

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากการประเมินนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test & Post-test)

จากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกับนักเรียน “ก่อน”การพัฒนา (Pre-test) ที่พบว่ามีค่าเฉลี่ย (Mean) รวมเท่ากับ 3.71 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

รวมเท่ากับ 0.58 และจากผลการประเมิน “หลัง” การพัฒนา (Post-test) ที่พบว่ามีค่าเฉลี่ย (Mean) รวมเท่ากับ 4.60 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมเท่ากับ 0.34 เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้การทดสอบที (t-test) แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนจากการประเมินนักเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการพัฒนา (Pre-test & Post-test)

การทดสอบ	จำนวนกลุ่มทดลอง	$\bar{X}$	S.D.	t
ก่อน	210	3.71	0.58	19.54*
หลัง	210	4.60	0.34	

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.18 เห็นได้ว่า นักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยจากการทดสอบหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมอบรมด้วยตนเองแบบออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนยรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน: กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นที่ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยโครงการแรกมีคู่มือประกอบ 7 ชุด โครงการที่สองมีคู่มือประกอบ 1 ชุดนั้น มีประสิทธิภาพที่สามารถจะนำไปใช้เพื่อพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ และครูสามารถนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนานักเรียนได้อย่างมีผลทดสอบทางการวิจัยรองรับ และแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมอบรมด้วยตนเองแบบนี้สามารนำไปเผยแพร่เพื่อให้กลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อขอบเขตการวิจัยในบทที่ 1 ได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างแพร่หลาย คือ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกโรงทั่วประเทศ

สรุป

ตามแนวคิดของระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่เห็นว่า นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาคุณภาพของงานที่มีปรากฏการณ์ หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นเกิดขึ้น เช่น เป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในกระบวนทัศน์ใหม่ และในปัจจุบันมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำ - ความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นตามแนวคิด “Knowledge + Action = Power” ดังคำกล่าวที่ว่า “Make Them Know What To Do, Then Encourage Them Do What They Know” หรือ “Link To On-The-Job Application”

และตามแนวคิดการพัฒนาวิชาชีพครู (Teacher Professional Development) ที่จะต้องคำนึงถึงความมีประโยชน์ต่อนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) (Gusky, 2000; Hoy & Miskel, 2001) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของกิจกรรมใด ๆ ของการพัฒนาวิชาชีพครู (Student achievement should be the ultimate goal of any teacher professional development activities.) (Kampen, 2019)

จากลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยเชื่อว่าในการวิจัยครั้งนี้จะช่วยพัฒนานวัตกรรมเพื่อการอบรมตนเองแบบออนไลน์ในยุคสังคมดิจิทัลให้เกิดการเรียนรู้และการนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในยุคสมัยดิจิทัลในปัจจุบัน มีความสำคัญจำเป็นมากและเป็นเรื่องใหม่ที่ครูจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ซึ่งเป็นประเด็นหลักสำหรับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปสู่การพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ของการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะโปรแกรมอบรมด้วยตนเองแบบออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน: กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่เป็นผลจากการวิจัยและพัฒนาจาก “กลุ่มทดลอง” ที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูและนักเรียนในโรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถจะนำไปเผยแพร่เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ในประชากร (Population) ซึ่งเป็นเป้าหมายอ้างอิงในการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์หลังการวิจัยและพัฒนา คือ ครูและนักเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกโรงทั่วประเทศได้ ตามหลักการของการวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ขึ้นมาแล้วนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ในพื้นที่ทดลองแห่งใดแห่งหนึ่งที่มีคุณลักษณะเป็นตัวแทนของประชากร เมื่อผลจากการทดลอง พบว่า นวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่าสามารถเผยแพร่เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์กับประชากรที่เป็นกลุ่มอ้างอิงในการวิจัยได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นโปรแกรมแบบออนไลน์ (Online Program) ที่พัฒนาขึ้นตามยุคสมัยดิจิทัล ไม่เป็นโปรแกรมแบบเอกสาร (Document-Based Program) แบบยุคสมัยการพิมพ์แบบดั้งเดิม จะยิ่งทวีความเป็นประโยชน์ต่อการนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปเผยแพร่เพื่อใช้ประโยชน์ของประชากรที่เป็นกลุ่มอ้างอิงในการวิจัยได้อย่างกว้างขวาง อย่างประหยัด อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้มากกว่า

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งพัฒนาโปรแกรมอบรมด้วยตนเองแบบออนไลน์เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน: กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่ประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และโครงการครูนำผลการเรียนรู่สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน และได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้ 1) ครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลการทดสอบหลังการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 2) ครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) นักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองมีผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลจากการดำเนินการวิจัยตามที่กำหนดในบทที่ 3 และจากรายงานผลการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ พบว่า ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้ 1) คู่มือที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้พัฒนาครูที่เป็นกลุ่มทดลองให้เกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 โดยเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรก คือ ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลังเรียน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 20.62 คะแนนจากคะแนนเต็ม 36 คะแนน เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 94.66 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90 เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง คือ ร้อยละของจำนวนครูที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้จากจำนวนครูทั้งหมด 13 คน พบว่า มีครูที่เป็นกลุ่มทดลองร้อยละ 100 ที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90 2) คู่มือที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้พัฒนาครูที่เป็นกลุ่มทดลองให้มีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) คู่มือที่พัฒนาขึ้นสามารถทำให้ครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่มีผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

บทที่ 5
นวัตกรรมทางการศึกษาจากผลการวิจัยและพัฒนา “โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน”

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ที่ประกอบด้วยโครงการ 2 โครงการ คือ โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนา และได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) ครูมีผลการทดสอบหลังการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 2) ครูมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) นักเรียนมีผลการประเมินหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากรายงานผลการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ พบว่าผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) คู่มือที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้พัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 โดยเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรก คือ ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลังเรียน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 20.62 คะแนนจากคะแนนเต็ม 36 คะแนน เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 94.66 ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90 เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง คือ ร้อยละของจำนวนครูที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้จากจำนวนครูทั้งหมด 13 คน พบว่า มีครูร้อยละ 100 ที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90 2) คู่มือที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้พัฒนาครูให้มีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) คู่มือที่พัฒนาขึ้นสามารถทำให้ครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่มีผลการประเมินของนักเรียนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในการดำเนินการวิจัย ทำให้ได้คู่มือเพื่อการเรียนรู้และเพื่อการปกิบัติของครู แบบประเมินการนำข้อเสนอทางเลือกเชิงทฤษฎีไปใช้ในการพัฒนานักเรียนของครู แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู และแบบประเมินผลที่ได้รับจากการพัฒนาของนักเรียน ผู้วิจัยได้อัพโหลดไว้ในเว็บไซต์แล้ว ดังนี้

1) คู่มือเพื่อการเรียนรู้ของ ดูจาก https://anyflip.com/wiyit/yzvg/

2) แบบประเมินการนำข้อเสนอทางเลือกเชิงทฤษฎีไปใช้ในการพัฒนานักเรียนของครู ดูจาก https://forms.gle/mNsoHCMMC97jjMPY7

3) แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู ดูจาก https://forms.gle/RzrkkrVk3FRBgLuU6

4) แบบประเมินผลที่ได้รับจากการพัฒนาของนักเรียนดูจาก https://forms.gle/iwNDBuS7sHuzyW3i8

สำหรับในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยได้นำเอาคู่มือเพื่อการเรียนรู้และเพื่อการนำไปปฏิบัติของครูมาแสดงไว้ด้วย ดังนี้

โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง
เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

(Enhancing Teacher Learning for Student Development : The Case of Collaborative Leadership Skills)



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คำนำ

การวิจัยเรื่อง “เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” นี้เป็นการวิจัยในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้นวัตกรรมทางการศึกษาที่เป็นโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ประกอบด้วย 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และ 2) โครงการครูนำผลการเรียนสู่การพัฒนาผู้เรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวการพัฒนาผู้เรียน โดยคาดหวังว่านวัตกรรมทางการศึกษานี้ เมื่อผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาหลายขั้นตอน (Ri&Di) แล้วนำไปทดลองใช้ในพื้นที่ที่เป็นตัวแทนของประชากร เมื่อผลการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพก็สามารถนำไปเผยแพร่ให้กับประชากรที่เป็นพื้นที่เป้าหมายได้ใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้อย่างมีผลการวิจัยรองรับ สำหรับการวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดเป็นการวิจัยในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดังนี้

1. ในเชิงวิชาการ มีหลายประการ แต่ขอนำมากล่าวถึงที่สำคัญ ดังนี้

1.1 งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งท้าทายต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษใหม่นี้ อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่แตกต่างจากศตวรรษที่ 20 ทุกด้าน ทั้งด้านศาสตร์การสอน หลักสูตร ทักษะการเรียนรู้ ทักษะของครู ทักษะที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ลักษณะของ*ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ บริบท*ของสถานศึกษา บริบทของห้องเรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ บทบาทหน้าที่และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา (Churches, 2008; Driscoll, 2022; and Kashyap, n.d.)

1.2 งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา ที่นักวิชาการให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ส่วนกลางถึงระดับสถานศึกษา แต่การบริหารการศึกษาระดับสถานศึกษา (คือ โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือชื่อเรียกอื่น ๆ) มีความสำคัญเพราะเป็นฐานปฏิบัติที่จะทำให้การระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้เกิดประโยชน์ที่ใช้งานได้จริง เป็นฐานปฏิบัติที่จะช่วยเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง และเป็นฐานปฏิบัติที่จะสร้างอิทธิพลที่ส่งผลต่อนักเรียนให้เติบโตไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยมีครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Kashyap, n.d.) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจให้โรงเรียนที่เป็นหน่วยหลักในการจัดการศึกษา (Edge, 2000)

1.3 การวิจัยนี้ใช้หลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปพัฒนาผู้เรียน” ถือเป็นหลักการที่เป็นจุดเน้นของการบริหารการศึกษา คือ การเสริมสร้างการสอนและการเรียนรู้ (The Focus of Educational Administration is the Enhancement of Teaching and Learning) (Amadi, 2008) เป็นกระบวนการช่วยให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครูที่ถูกต้อง (Enables the Right Pupils to Receive the Right Education from the Right Teachers) (Dhammei, 2022) เป็นการกระตุ้นการพัฒนาโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับการสอนและการเรียนรู้ (Bamte, n.d.)

เป็นไปตามหน้าที่ของการบริหารการศึกษาตามทัศนะของ Amadi (2008) ที่กล่าวถึงหน้าที่เกี่ยวกับหลักสูตร/การสอน (The Curriculum/Instructional Functions) หน้าที่เกี่ยวกับบุคลากร (The Staff Personnel Functions) และหน้าที่เกี่ยวกับนักเรียน (The Student Personnel Functions) และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารการศึกษา คือ เพื่อให้การศึกษาที่เหมาะสมแก่นักเรียน (To Provide Proper Education to Students) เพื่อให้แน่ใจว่ามีการพัฒนาวิชาชีพของครู (To Ensure Professional Development among Teachers) และเพื่อความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (To Ensure Qualitative Improvement of Education) (Kashyap, n.d.) อันเนื่องจากหลักการ “พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปพัฒนาผู้เรียน” เป็นหลักการส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้นำทางการศึกษาให้กับครูตามทัศนะของ Speck (1999) และ Seyfarth (1999) ส่งเสริมต่อการทำหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะต้องสนับสนุนคณะครูด้วยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำตามทัศนะของ University of Bridgeport (2022) และ Target Jobs (n.d.) และส่งเสริมต่อแนวคิดพัฒนาวิชาชีพของครูที่ให้คำนึงถึงการส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ของการศึกษาตามทัศนะของ Gusky (2000) และ Hoy and Miskel (2001)

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.)

สารบัญ

1. โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู **หน้า**

1.1 คู่มือชุดที่ 1 ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 6

1.2 คู่มือชุดที่ 2 ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 17

1.3 คู่มือชุดที่ 3 ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 31

1.4 คู่มือชุดที่ 4 ทัศนะเกี่ยวกับอุปสรรคและวิธีการเอาชนะอุปสรรคของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 52

1.5 คู่มือชุดที่ 5 ทัศนะเกี่ยวกับแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 80

1.6 คู่มือชุดที่ 6 ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อพัฒนทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 108

1.7 คู่มือชุดที่ 7 ทัศนะเกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 121

2. โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนานักเรียน 134

2.1 คู่มือเพื่อการปฏิบัติการในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 135

คู่มือประกอบโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู









ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 1

นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 1

นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุ นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุง นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล นิยามของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1) โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ

2) หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

3) หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดของนิยามจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Murley

Murley (2011) เป็นนักเขียนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้กล่าวถึงนิยามของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็นแหล่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีเครือข่ายสูง ทำงานเป็นทีม และเน้นการเป็นหุ้นส่วนในปัจจุบัน แต่ก็ยังมีผู้นำเพียงไม่กี่คนที่ได้รับการฝึกอบรมให้เป็นผู้นำแบบร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในระดับอาวุโสที่ใต่อันดับองค์กรในยุคที่ต่างออกไป ในบทความนี้ อธิบายหลักปฏิบัติสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) และระบุความสามารถที่สำคัญในการเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง เน้นอุปสรรคทั่วไป และแนะนำขั้นตอนถัดไปในการพัฒนาผู้นำที่สามารถทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้ดีได้สำหรับบริษัทที่สนใจ

โปรดทบทวนนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Murley มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.oxfordleadership.com/collaborative-leadership/



Source : https://th.pngtree.com/

2 นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Rabinowitz

Collaborative Leadership) ถูกกำหนดโดยกระบวนการที่แท้จริง ๆ มากกว่าสิ่งที่ผู้นำทำ มีความเหมือนกันมากกับทั้งภาวะความนำแบบผู้รับใช้และภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Servant Leadership and Transformational Leadership) ตามที่ David Chrislip และ Carl Larson ใน Collaborative Leadership ได้กล่าวไว้ว่า "...หากคุณนำคนที่เหมาะสมมารวมกันในรูปแบบที่สร้างสรรค์พร้อมด้วยข้อมูลที่ดี พวกเขาจะได้สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่แท้จริงสำหรับจัดการกับข้อกังวลที่มีร่วมกันของ องค์กรหรือชุมชน”

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) สามารถใช้ได้ในเกือบทุกสถานการณ์ และจริง ๆ แล้วมีอยู่ในธุรกิจบางประเภทที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก แต่มักพบเห็นได้บ่อยขึ้นในกลุ่มพันธมิตรและความคิดริเริ่มของชุมชน ในองค์กรด้านสุขภาพและองค์กรที่ให้การบริการหรือในการศึกษาทางเลือก ผู้คนมักพบว่ามีประโยชน์อย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ "ไม่มีใครรับผิดชอบ" ซึ่งมีปัญหาหรือปัญหาที่ซับซ้อนมากจนไม่มีบุคคลหรือหน่วยงานใดมีข้อมูลหรืออำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงได้ (ไม่ได้หมายความว่าไม่มีใครรับผิดชอบ แต่การร่วมรับผิดชอบในประเด็นปัญหานั้นจำเป็นกว่าเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแก้ไขที่ประสบผลสำเร็จ



โปรดทบทวนนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Rabinowitz มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main

3 นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Moseley

Moseley (2019) เป็นนักเขียนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสื่อสารภาย ในได้กล่าวถึงนิยามของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ผู้คนได้ก้าวข้ามการทำงานแบบดั้งเดิมสั่งการจากบนลงล่างในที่ทำงาน ในอนาคตทั้งหมดจะเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

วิธีทำงานของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว: การทำงานทางไกลทำให้มีทีมกระจายมากขึ้น การเข้าถึงข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้เปลี่ยนวิธีที่เราใช้ข้อมูล และการทำงานร่วมกันข้ามสายงานกำลังทำลายการแบ่งงานแบบดั้งเดิมระหว่างแผนก ทีม รวมถึงทักษะ กล่าวโดยสรุป สถานที่ทำงานมีแรงขับเคลื่อน มีการติดต่อกัน และทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น

เมื่อธรรมชาติของงานพัฒนาขึ้น ดังนั้นวิธีจัดโครงสร้างองค์กรก็เช่นกัน สำหรับหลาย ๆ คน โครงสร้างแบบลำดับชั้นแบบจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมไม่ถือว่าเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นที่ต้องการมากที่สุดอีกต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่คนรุ่นใหม่ซึ่งคิดเป็น 50% ของกำลังคน

ด้วยเหตุนี้ โครงสร้างองค์กรแบบใหม่และแบบกำลังทดลองใช้ ซึ่งรวมถึงทีมที่มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง จึงเกิดขึ้นที่บริษัทที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลกบางแห่ง ในขณะที่บางบริษัทพยายามที่จะเลิกใช้ผู้นำแบบเดิม ๆ โดยสิ้นเชิง บริษัทอื่น ๆ ก็กำลังทดลองแนวทางการบริหารจัดการที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

โปรดทบทวนนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Moseley มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://blog.jostle.me/blog/what-is-collaborative-leadership

4 นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ DiFranza

DiFranza (2019) เป็นผู้ผลิตเนื้อหาทางการตลาดที่มหาวิทยาลัย Northeastern ทำงานในภาคการตลาดมานานกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ในการเขียนเนื้อหาแบบ B2B และ B2C แบบยาวสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์และผู้ชมที่หลากหลาย รวมถึงเนื้อหาโซเชียลมีเดียแบบสั้นสำหรับแบรนด์ต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์ องค์กรในอดีตบางแห่งที่ Ashley เคยร่วมงานด้วย ได้แก่ Captivate Network, OnStage Blog, PartnerSolve LLC, VinCompass และอีกมากมาย DiFranza ได้กล่าวถึงนิยามของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

เป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการที่สมาชิกของทีมผู้นำจากภาคส่วนทำงานร่วมกัน ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และรักษาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง รูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดาในหมู่ผู้จัดการในยุคปัจจุบัน โดยมาแทนที่วิธีการเป็นผู้นำแบบจากบนลงล่างที่เป็นมาตรฐานในอดีต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจลงมาสู่ระดับพนักงานโดยไม่ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือเพราะเหตุใด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) แตกต่างจากแนวทางบริหารแบบบนลงล่างที่ล้าสมัยนี้ ให้ประโยชน์มากมายแก่องค์กร ในระดับผู้บริหาร จะส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ผู้จัดการ ทำให้พวกเขาตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็ว กำหนดและรักษาค่านิยมหลักขององค์กร และแก้ไขปัญหาอย่างมีกลยุทธ์เป็นทีมอย่างเหนียวแน่น การโอบรับความร่วมมือในระดับสูงนี้ยังแสดงให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาควรทำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

DiFranza กล่าวถึง Carl Zangerl หัวหน้าคณะของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการสื่อสารองค์กรและองค์กรภายในวิทยาลัยการศึกษาวิชาชีพของ Northeastern’s College ที่เป็นผู้กล่าวว่า "หากคุณเป็น CEO และคุณต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มากขึ้น มันต้องเริ่มจากตัวคุณเอง" “นั่นคือสิ่งที่ความเป็นผู้นำเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของคุณในระดับผู้นำ รู้สึกว่าสำคัญที่สุดในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงรวมเข้ากับมัน”

เมื่อผู้บริหารสามารถรวมเอาการทำงานแบบร่วมกันได้สำเร็จ พวกเขาจะสร้างความรู้สึกโปร่งใสที่จำเป็นในทีมต่าง ๆ ความโปร่งใสนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้าง ก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความสบายใจ ซึ่งจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเป็นอิสระที่จะแบ่งปันข้อคิดเห็นที่แตกต่างทัศนคติ และความคิดจากต่างแผนก ที่เป็นก้าวที่จำเป็นในกระบวนการของนวัตกรรม

นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมประเภทนี้ยังจุดประกายการผลิตให้กับพนักงานอีกด้วย Forbes รายงานว่าการศึกษาร่วมเมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่าบริษัทที่ “ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพสูงถึงห้าเท่า”

โดยรวมแล้ว องค์กรที่นำโดยผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันมักจะพัฒนาทีมที่คล่องตัว สร้างสรรค์ และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ

โปรดทบทวนนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ DiFranza มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/



Source : https://th.pngtree.com/

5 นิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Samur

Samur (2019) เป็นนักเขียน บรรณาธิการ และครูผู้สอนวารสารศาสตร์ดิจิทัลในแวนคูเวอร์ Chilena จากอัลเบอร์ตา ได้กล่าวถึงนิยามของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

เป็นวิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน ผู้จัดการไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงานและร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง ขึ้นอยู่กับองค์กร:

- ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร
- ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ
- พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็น และมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร
- การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์
- ผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทำงานตามลำพัง

ต่างจากโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมซึ่งข้อมูลมักถูกกันไว้ในหมู่ระดับสูงขององค์กร ความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันจะส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างมากขึ้น พนักงานแต่ละคนเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในแผนกอื่น ๆ ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรและเห็นว่าบทบาทของพวกเขาสอดคล้องกับวัตถุ ประสงค์ที่ครอบคลุมนั้นอย่างไร ในโครงสร้างนี้ บทบาทของผู้นำคือการอำนวยความสะดวกในความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการที่มุ่งนำผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานออกจากระบบที่ทำงานตามลำพังเพื่อทำงานร่วมกัน ในสถานที่ทำงานที่มีการทำงานแบบร่วมกัน ข้อมูลจะถูกแบ่งปันอย่างเป็นเรื่องปรกติและทุกคนต้องรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบองค์กรจากบนลงล่างแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารกลุ่มเล็ก ๆ ควบคุมสั่งการจากบนลงล่าง

Samur กล่าวถึง Harvard Business Review ที่ระบุว่า ผู้นำแบบทำงานร่วมกันมักค้นหาทัศนคติและความคิดที่หลากหลายระหว่างเพื่อนร่วมทีมเพื่อสร้างกลยุทธ์และแก้ปัญหา ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น รู้สึกไว้วางใจ และมีแนวโน้มที่จะเป็นเจ้าของงานมากขึ้น

ในการบริหารแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ผู้จัดการและผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมครอบคลุมที่กระตุ้นทีม ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ และปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ทั้งมีประสิทธิผลและสนุกสนานผ่านการเป็นผู้นำแบบร่วมกัน

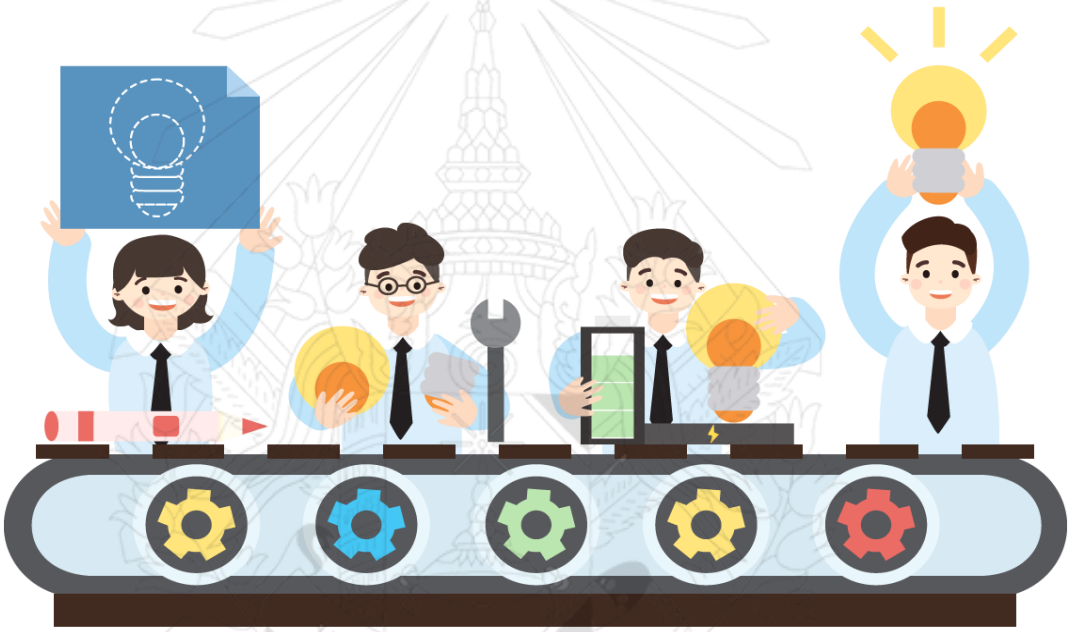
โปรดทบทวนนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Samur มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://slack.com/intl/en-th/blog/collaboration/collaborative-leadership-top-down-team-centric



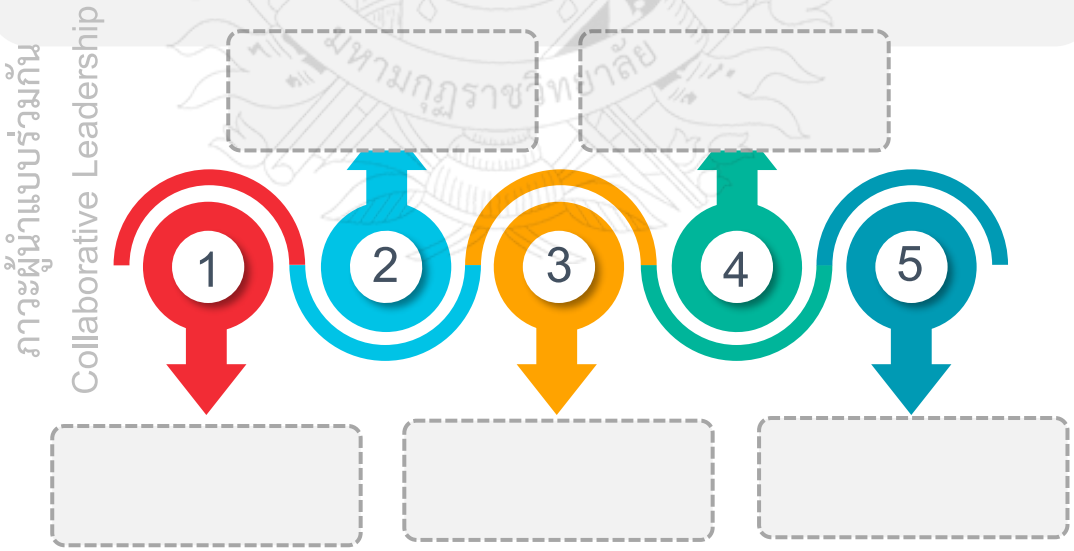
Source : https://th.pngtree.com/

ท่านเห็นว่า “สรุปนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้อง ตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

จากทัศนะของแหล่งอ้างอิงที่นำมากล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคลลในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย เป็นความสามารถใช้วิธีการบริหารจัดการคนข้ามขอบเขตการทำงานและองค์กร ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกัน โดยผู้นำไม่ได้อยู่ที่นั่นเพียงเพื่อดูแลโครงการและทำให้แน่ใจว่าบรรลุเป้าหมาย แต่จะค่อนไปทางทำงานร่วมกับพนักงาน และร่วมกันกับทีมและแผนกอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงบางสิ่ง เช่น ข้อมูลถูกแบ่งปันอย่างอิสระทั่วทุกระดับขององค์กร ทีมเป็นแบบข้ามสายงานและแบบสหวิทยาการ พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงความเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร การตัดสินใจทำเป็นทีมไม่ว่าจะผ่านฉันทามติหรือร่วมสร้างสรรค์ และผู้นำเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกและมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทำงานตามลำพัง

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงข้างล่าง



เอกสารอ้างอิง

DiFranza, A. (2019, October 16). *Northern university graduate program: collaborative leadership: What It Is & why It's important.* Retrieved August 1, 2021, from https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/

Moseley, C. (2019, August 28). *What is collaborative leadership?.* Retrieved July 28, 2021, from https://blog.jostle.me/blog/what-is-collaborative-leadership

Murley, J.T. (2011, October). *Collaborative leadership*. Retrieved July 28, 2021, from https://www.oxfordleadership.com/collaborative-leadership/

Rabinowitz, P. (n.d.). *Section 11. collaborative leadership*. Retrieved July 28, 2021, from https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main

Samur, A. (2019, March 19). *Collaborative leadership: Moving from top-down to team-centric.* Retrieved July 28, 2021, from https://slack.com/intl/en-th/blog/collaboration/collaborative-leadership-top-down-team-centric

คู่มือชุดที่ 2

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 2

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1. โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ
2. หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ
3. หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Taparia

Taparia (2021) เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง Imagine Easy Solutions ซึ่งเป็นกลุ่มบริการการศึกษาออนไลน์ที่เข้าถึงนักเรียนมากกว่า 30 ล้านคนต่อปี ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกันว่า เหตุใดความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันจึงมีความสำคัญ (Why is Collaborative Leadership Important?) เหตุใดองค์กรจึงต้องยอมรับภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ต่อไปนี้คือข้อดีบางประการของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ที่ไม่สามารถละเลยได้

1) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) การเลิกจ้างพนักงานเป็นหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องเผชิญ และถึงกระนั้น การแก้ปัญหาก็ง่าย - ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) แง่มุมหนึ่งของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือ การเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ใช่อยู่เหนือทีม วิธีการนี้ส่งผลให้พนักงานของคุณไว้วางใจคุณมากขึ้น นอกจากนี้ยังเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานและลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรด้วยความรู้สึกว่ามีจุดประสงค์ร่วมกัน

2) ช่วยเพิ่มผลผลิต (Boosts Productivity) สมาชิกในทีมจะพยายามมากขึ้นเมื่อผู้นำอยู่ในเกมกับพวกเขา ไม่ใช่แค่ยืนอยู่ข้างสนามและให้คำแนะนำ ในฐานะผู้นำ เมื่อทีมเห็นผู้นำอยู่ในสนามพร้อมกับพวกเขา มันจะเพิ่มความภักดีของพวกเขา พวกเขาจะก้าวข้ามหน้าที่เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ ผลผลิตขององค์กรจึงเพิ่มขึ้น และธุรกิจก็เติบโตขึ้น

3) ลดการหมุนเวียนของพนักงาน (Reduces Employee Turnover) อีกเหตุผลหนึ่งที่ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็นสิ่งสำคัญก็คือการช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนพนักงานสามารถมีค่าใช้จ่ายอะไรได้ตั้งแต่หกเดือนถึงเก้าเดือนของเงินเดือน การลดอัตราการลาออกของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative leadership) สามารถช่วยคุณได้ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมความหลากหลาย อัตราความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้น เป็นผลให้องค์กรรักษาพนักงานได้มากขึ้นและลดการเลิกจ้าง อย่างที่เห็น ผู้นำต้องได้รับทักษะการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน หากต้องการนำองค์กรไปสู่อีกระดับ

โปรดทบทวนความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Taparia มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/collaborative-leadership/

2 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Torchio

Torchio (2019) เป็นเว็บไซต์ที่พัฒนาความสัมพันธ์สู่การทำงานด้วยการบูรณาการการฝึกสอน การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้แบบกลุ่ม กระตุ้นการพัฒนาทางวิชาชีพ และความสำเร็จขององค์กร ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

การทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานคือพนักงานสื่อสารและทำงานร่วมกัน สร้างความคิดบนแนวคิดของแต่ละคนเพื่อนำเสนอสิ่งใหม่หรือทำอะไรที่แตกต่างออกไป องค์กรที่ทำงานร่วมกันจะปลดล็อกศักยภาพ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานทุกคน ซึ่งจะสร้างมูลค่า นวัตกรรม และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในที่ทำงาน”- *Deloitte*

การทำงานเป็นทีมอยู่ในกระแสนิยม ผู้นำองค์กรกำลังตอบสนองต่อพนักงานที่อยู่ห่างไกลที่เพิ่มขึ้นและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อมากกว่าการแข่งขัน

บริษัทที่ส่งเสริมความร่วมมือด้านวัฒนธรรมแสดงอัตราประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยที่พนักงานทำงานนานกว่าที่ทำงานคนเดียวถึง 64% - การสำรวจล่าสุดของ Clear Company แสดงให้เห็นว่า

1. ประโยชน์ที่ได้รับจากภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (The Bottom-Line Benefits of Collaborative Leadership)

Silo Mentality มีค่าใช้จ่ายหลายพันล้านเหรียญสหรัฐทุกปี ในทางตรงกันข้าม ทีมที่แบ่งปันข้อมูลเชิงลึกจะสร้างแนวคิดที่ทำกำไรได้มากกว่า เมื่อทำงานร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน จะสังเกตเห็นได้ว่า:

ทีมงานที่ทุ่มเทมากขึ้น - 54% ของผู้ตอบแบบสำรวจอ้างถึงการทำงานแบบร่วมกันและความเป็นชุมชนที่ส่งผลต่อระยะเวลาที่พวกเขาอยู่กับบริษัท

พนักงานที่มีส่วนร่วม - มากกว่าหนึ่งในสามของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียลต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น

ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น - พนักงานที่มีความรู้ใช้เวลามากกว่า 14% ของสัปดาห์ทำงานในการมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่ได้รับการปรับปรุง ประสิทธิผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ตอบเหล่านั้นสามารถปรับปรุงได้ถึง 25%

2. ต้องการทีมงานร่วม? เริ่มต้นด้วยการสร้างแบบจำลองการทำงานแบบร่วมกัน (Want a Collaborative Team? Start by Modeling Collaboration.)

สุภาษิตที่ว่า "ทำตามที่ฉันพูด ไม่ใช่อย่างที่ฉันทำ" จะไม่มาที่นี่ ทีมของคุณกำลังดูว่าคุณโต้ตอบกับผู้บริหารคนอื่น ๆ และผู้นำข้ามสายงานอย่างไร หากคุณต้องการจูงใจทีมของคุณไปสู่การทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ คุณจะต้องเป็นผู้นำโดยการเป็นแบบอย่าง เริ่มโดย:

การให้คำติชมอย่างตรงไปตรงมาแก่ผู้บริหารคนอื่น ๆ เป็นเรื่องง่ายที่จะพูดว่า “นั่นไม่ใช่แผนกของฉัน” แต่การตัดสินใจของผู้นำคนหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรได้ เป้าหมายที่คลุมเครือ การเชื่อมต่อระหว่างวิสัยทัศน์และการกระทำ หรือการไม่มีความคิดเห็นโดยตรงสามารถมี

อิทธิพลต่อทุกคน จงซื่อสัตย์ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

ตระหนักถึงทักษะที่ยังอ่อนด้อย - ผู้นำส่วนใหญ่ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา แต่แม้แต่คนที่รู้จักตนเองมากที่สุดก็ยังมีจุดบอดอยู่เล็กน้อย ทำงานร่วมกับโค้ชผู้บริหารที่สามารถช่วยให้ระบุข้อบกพร่องของคุณได้ พวกเขาสามารถช่วยคุณร่วมกับผู้นำในองค์กรของคุณที่มีจุดแข็งเสริมจุดอ่อนของคุณ

การเป็นผู้นำทางความคิดขององค์กร - ในขณะเดียวกัน ให้รู้จักจุดแข็งของคุณและทำให้คนรอบข้างคุณเข้าถึงได้ ส่งเสริมให้ผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานคนอื่น ๆ มาหาคุณพร้อมคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่คุณเชี่ยวชาญ

โปรดทบทวนความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Torchio มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....



Source : www.pngegg.com

3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Miller

Miller (n.d.) เป็นนักเขียน, CEO และผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์มากกว่า 25 ปี เขาได้ก่อตั้งบริษัทที่มีมูลค่าหลายล้านดอลลาร์ ในฐานะนักเขียน งานของเขาได้รับการกล่าวถึงใน CIO Magazine, Workable, BizTech และ The Charlotte Observer มาโดยตลอด เขาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ข้อดีข้อเสียของรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ถูกกำหนดโดยแรงจูงใจที่สมดุล ผู้นำใช้รูปแบบนี้เพื่อสร้างคุณค่าในทุกสิ่งที่พวกเขาทำ นั่นหมายความว่าพวกเขามักจะพยายามโน้มน้าวหรือจูงใจผู้คนให้สร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ผู้นำเหล่านี้ควบคุมกระบวนการบางอย่าง พวกเขายังอนุญาตให้คนทำงานได้อย่างอิสระ เพราะความคิดสร้างสรรค์ถูกมองว่าเป็นจุดแข็งด้วยรูปแบบความเป็นผู้นำนี้ เป้าหมายคือการมีผู้นำเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำได้ดีขึ้นแทนที่จะไปจัดการกระบวนการ

นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาเป็นอันดับแรก ด้วยการทำงานร่วมกับทีมโดยตรง ผู้นำที่ใช้กระบวนการทำงานแบบร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และปัญญาไปยังรายงานโดยตรงได้

ลักษณะอื่น ๆ ที่พบในภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) ได้แก่ การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ทักษะการสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง และความฉลาดทางบริบท มาดูข้อดีที่สำคัญของการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ในที่ทำงาน

1. การทำงานแบบร่วมกันเปิดสถานที่ทำงานให้กับพนักงานใหม่ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย อุปสรรคทางธรรมชาติของความหลากหลายจึงลดลงอย่างมาก เรามีความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม และชาติพันธุ์น้อยกว่าที่เคยเป็นมาซึ่งขัดขวางกระบวนการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ตระหนักถึงสิ่งนี้และเปิดสถานที่ทำงานให้เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ สิ่งนี้ทำให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งเพิ่มแนวคิดใหม่ ๆ เข้าไปด้วย ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในงานที่ทำอยู่ได้ทุกที่

2. เสริมสร้างความสัมพันธ์ของทีม ผู้คนทำงานแบบร่วมกันบ่อยขึ้นภายใต้ภาวะความเป็นผู้นำนี้ ซึ่งสร้างโอกาสใหม่ในการทำความรู้จักกับผู้คนในระดับผู้บริหาร เมื่อความสัมพันธ์เหล่านี้ได้รับการส่งเสริม จะสร้างความภักดีภายในทีมในระดับที่สูงขึ้น ช่วยให้ผู้คนติดตามสิ่งที่พวกเขาหลงใหล เมื่อเวลาผ่านไป สิ่งนี้นำไปสู่การให้บริการที่ดีขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น และกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่

3. การทำงานแบบร่วมกันทำให้ระยะเวลารอคอยสินค้าสั้นลง ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ช่วยให้สมาชิกในทีมแต่ละคนมีสมาธิกับสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด แต่ละคนได้รับอนุญาตให้นำจุดแข็งของตนมาสู่แต่ละโครงการ ที่ช่วยให้คุณภาพของงานดีขึ้น เพราะเน้นที่การสร้างความแข็งแกร่งแทนการค้ำจุนจุดอ่อน ด้วยคุณภาพที่ดีขึ้น เวลาสำหรับการตรวจทานและแก้ไขจึงลดลง ที่สร้างโอกาสในการประหยัดต้นทุนในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริโภค

ได้รับสินค้าหรือบริการที่ต้องการในช่วงเวลาที่สั้นลง

4. มีความสมดุลมาสู่ทุกการตัดสินใจด้วยรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำนี้ การทำงานแบบร่วมกันมีความพิเศษเฉพาะตัวเพราะทำให้สามารถได้ยินเสียงได้หลายเสียง ในขณะเดียวกันก็รักษาอำนาจในการตัดสินใจไว้เป็นเอกเทศ ความร่วมมือได้รับการสนับสนุนด้วยรูปแบบความเป็นผู้นำนี้เพราะต้องการให้สมาชิกในทีมแต่ละคนรักษาใจที่เปิดกว้าง คนงานบางคนอาจมีความแน่วแน่ในความคิดเห็นของตนเอง แต่ความมุ่งมั่นนั้นยังคงสมดุลโดยความเต็มใจของผู้อื่นที่จะหาจุดร่วม กระบวนการนี้ทำงานเพื่อลดอคติซึ่งมักพบในที่ทำงาน

5. ช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจของทีม รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) อาจสื่อสารกับพนักงานที่อาวุโสบางคนว่าความคิดเห็นของพวกเขาไม่ได้มีค่าสูงมากนักสำหรับคนส่วนใหญ่ ความสามารถในการเรียนรู้จากกันและกัน ทำงานร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้เกิดสถานที่ทำงานที่น่าดึงดูดใจ เป็นกระบวนการที่สร้างความไว้วางใจโดยธรรมชาติเพราะแต่ละคนกำลังทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันของทุกคน ขณะที่ความไว้วางใจนั้นเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ขวัญกำลังใจของทีมก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้นไปอีก

6. ภาวะผู้นำแบบร่วมกันต้องการความคิดสร้างสรรค์ แทนที่จะพยายามกดขี่ ข่มเหงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการทำงานแบบร่วมกันกลับเรียกร้องให้มีขึ้น พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรที่สร้างสรรค์ของตนเพื่อพัฒนาโครงการ ทีมงาน และองค์กรโดยรวมให้ดีขึ้น ผู้นำที่มีภาวะทำงานแบบร่วมกันไม่กลัวว่าวันหนึ่งอาจมีคนเข้าทำงานแทนเขา พวกเขากลับเชิญความท้าทายเข้ามา แนวคิดใหม่ ๆ ขับเคลื่อนผู้คนให้ก้าวไปข้างหน้า และนั่นคือสิ่งที่ทำให้เกิดความร่วมมือ

7. ลดภาระงานของแต่ละคน แม้ว่าผู้นำที่ทำงานแบบร่วมกันจะเสนองานที่ได้รับมอบหมายเป็นรายบุคคล แต่กระบวนการทำงานร่วมกันจะแบ่งภาระงานในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยธรรมชาติ อาจมีบางครั้งที่มือมากขึ้นในโครงการสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ แต่สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ โอกาสในการทำงานแบบร่วมกันในบางสิ่งดีกว่าความคาดหวังในการแก้ปัญหาของตนเองหากมีปัญหาเกิดขึ้น



โปรดทบทวนความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Miller มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://futureofworking.com/collaborative-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/

4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ DiFranza

DiFranza (2019) เป็นผู้ผลิตเนื้อหาทางการตลาดที่มหาวิทยาลัย Northeastern ทำงานในภาคการตลาดมานานกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ในการเขียนเนื้อหาแบบ B2B และ B2C แบบยาวสำหรับสื่อสิ่งพิมพ์และผู้ชมที่หลากหลาย รวมถึงเนื้อหาโซเชียลมีเดียแบบสั้นสำหรับแบรนด์ต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์ องค์กรในอดีตบางแห่งที่ Ashley เคยร่วมงานด้วย ได้แก่ Captivate Network, OnStage Blog, PartnerSolve LLC, VinCompass และอีกมากมาย DiFranza เขาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ในขณะที่โลกของมืออาชีพยังคงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วิธีที่ผู้บริหารภายในองค์กรจัดการทีมของพวกเขาจึงจำเป็นต้องพัฒนาไปพร้อมกับมัน ในอดีต ผู้นำมักทำงานแบบแยกส่วน โดยจัดการเฉพาะงานที่อยู่ภายใต้พื้นที่ของตนโดยตรงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ผู้จัดการต่างพึ่งพาวิธีการเป็นผู้นำแบบร่วมกันเพื่อน้อมรับนวัตกรรมและบรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) คืออะไร?

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือแนวปฏิบัติด้านการจัดการซึ่งสมาชิกของทีมจะทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วนในการตัดสินใจและรักษาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง รูปแบบการเป็นผู้นำแบบนี้กลายเป็นเรื่องธรรมดาในหมู่ผู้จัดการในปัจจุบัน โดยมาแทนที่วิธีการเป็นผู้นำแบบจากบนลงล่างแบบมาตรฐานในอดีต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจที่หลั่งไหลลงมาสู่พนักงานโดยไม่ได้ให้ข้อมูลเชิงลึกว่าการตัดสินใจเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือเพราะเหตุใด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ซึ่งแตกต่างจากแนวทางจากบนลงล่างที่ล้าสมัยนี้ ให้ประโยชน์มากมายแก่องค์กร ในระดับผู้บริหาร จะส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ผู้จัดการ ทำให้พวกเขาตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว กำหนดและรักษาค่านิยมหลักขององค์กร และจัดการปัญหาอย่างมีกลยุทธ์เป็นทีมเดียวที่เหนียวแน่น ความร่วมมือในระดับสูงนี้ยังแสดงให้พนักงานเห็นว่าพวกเขาควรทำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

DiFranza กล่าวถึง Carl Zangerl หัวหน้าคณะของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการสื่อสารองค์กรและองค์กรภายในวิทยาลัยการศึกษาวิชาชีพของภาคตะวันออกเฉียงเหนือกล่าวว่า "หากคุณเป็น CEO และคุณต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มากขึ้น มันต้องเริ่มจากคุณ" “นั่นคืออะไรที่ความเป็นผู้นำเป็น-การกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของคุณในระดับผู้นำ ให้รู้สึกว่าสำคัญที่สุดในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงนำเสนอมันออกมา”

เมื่อผู้บริหารสามารถรวมเอาการทำงานแบบร่วมกันได้สำเร็จ พวกเขาจะสร้างความรู้สึกโปร่งใสที่จำเป็นในทีมต่าง ๆ ความโปร่งใสนี้ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้าง ความไว้วางใจและความสบายใจ ซึ่งในทางกลับกัน ช่วยให้มืออาชีพสามารถแบ่งปันมุมมอง เสียงความคิดเห็น และแนวคิดต่าง ๆ ได้อย่างอิสระในทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นในกระบวนการสร้างนวัตกรรม

นอกเหนือจากการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมแล้ว ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมประเภทนี้ยังจุดประกายผลิตภาพให้กับพนักงานอีกด้วย Forbes รายงานว่าการศึกษาร่วมเมื่อเร็ว ๆ นี้พบว่าบริษัทต่าง ๆ ที่ “ส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีประสิทธิภาพสูงถึงห้าเท่า”

โดยรวมแล้ว องค์กรที่นำโดยผู้นำแบบทำงานร่วมกันมักจะพัฒนาทีมที่คล่องตัว สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

โปรดทบทวนความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ DiFranza มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/



Source : www.pngegg.com

5 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Yvanovich

Yvanovich (2021) เป็นผู้นำที่ทำอาชีพหลายอย่าง เป็นนักเขียนหนังสือขายดีของ USA Today และ Wall Street Journal, เป็นนักพูด ผู้ประกอบการ ช่างเทคนิค ในปัจจุบันเขาเป็นผู้ให้ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อความสำเร็จ ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

องค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนไปนี้กำลังมุ่งสู่แนวทางการทำงานแบบร่วมกัน สร้างสรรค์ และทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้นำระดับสูงจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางที่เปิดกว้างมากขึ้นในสถานที่ทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จโดยรวม การทำงานแบบร่วมกันจะเป็นประโยชน์ไม่เพียงแต่กับบริษัทแต่ยังรวมถึงพนักงานด้วย การทำงานแบบร่วมกันทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม ช่วยให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าหาญ และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น

การกำหนดความหมายของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Defining Collaborative Leadership)

ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) นั้นเป็นความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างผู้จัดการและพนักงาน พวกเขาร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้คนจากทีมอื่น สาขา หรือจากแผนกอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานลื่นไหลและแนวคิดสอดคล้องกันโดยไม่เกิดความสับสน

นอกจากนี้ ปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ ได้นำทีมข้ามสายงานมาใช้เพื่อสร้างแนวคิดที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าอำนาจของหัวหน้าทีมมักจะจำกัดอยู่เพียงสาขาของตนเท่านั้น จึงนำไปสู่ความจำเป็นในการทำงานแบบร่วมกันและแบ่งปันความรู้ ในรายละเอียด ผู้นำที่ทำงานแบบร่วมกันจะต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมของบริษัทที่มอบความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และความทะเยอทะยานร่วมกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

อะไรทำให้ผู้นำในภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ทำงานร่วมกัน?

ในยุคปัจจุบันของการเปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องได้รับแนวคิดการทำงานแบบร่วมกัน พวกเขาควรเป็นปัจจัยหลักในการสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องหล่อเลี้ยงความฉลาดทางอารมณ์และการมีส่วนร่วมทางสังคม เช่น ความสามารถในการควบคุมและเข้าใจอารมณ์ ความปรารถนา และแรงจูงใจของสมาชิกในทีมอย่างลึกซึ้ง

ประการที่สอง การรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองเป็นหนึ่งในขั้นตอนแรกในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานแบบร่วมกัน การเป็นผู้นำตนเองหมายความว่าผู้นำต้องมีความมั่นใจและอ่อนน้อมถ่อมตน โดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพูดแสดงความคิดและมีส่วนร่วมในกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนที่สำคัญที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำควรเปิดรับแนวคิดใหม่ เรียนรู้จากพนักงาน และพัฒนาทีมโดยรวม ละทิ้งอัตตาของตน ผู้นำแบบทำงานร่วมกันสนับสนุนความรู้ อำนาจ และเครดิตที่ใช้ร่วมกัน นำทางทั้งตนเองและทีมไปสู่จุดประสงค์ร่วมกัน

อีกครั้งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ: ความเห็นอกเห็นใจและความอดทน ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันต้องเข้าใจพนักงานของตน ระหว่างการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากอาจมีความคิดเห็น/ความคิดที่ตรงกันข้ามในหมู่เพื่อนร่วมงาน บทบาทของผู้นำคือการสร้างสมดุลระหว่างพนักงานและปฏิบัติต่อความขัดแย้งเพื่อเป็นโอกาสในการก้าวข้ามและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการโดยรวมต้องใช้เวลาและความพยายาม เนื่องจากมีผู้ทำงานร่วมกันจำนวนมาก บางครั้งทั้งบริษัท ดังนั้น ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันจึงต้องรักษาบรรยากาศให้สงบและเข้าถึงได้

โปรดทบทวนความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Yvanovich มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://blog.trginternational.com/what-you-need-to-know-about-collaborative-leadership



Source : www.pngegg.com

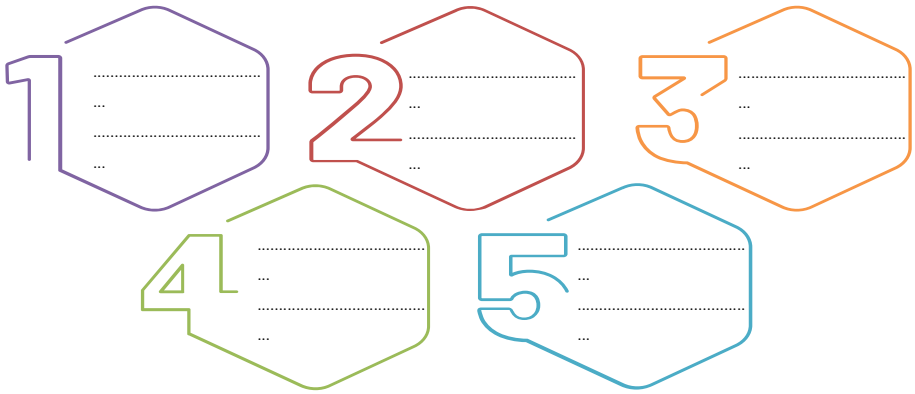
ท่านเห็นว่า “สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้องตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

จากทัศนะของ Taparia (2021), Torchio (2019), Miller (n.d.), DiFranza (2019), และ Yvanovich (2021) เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มีความสำคัญเพราะช่วยเสริมสร้างประโยชน์เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับคนทำงานและกับองค์กร คือ

1. พนักงานมีความผูกพันกัน ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจ ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในองค์กร
2. ช่วยเพิ่มผลผลิต เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกว่าผู้นำอยู่เคียงข้างเขาและทำงานร่วมไปกับเขา และสามารถทำงานร่วมกับผู้คนในสายงานอื่น ๆ
3. ลดอัตราการลาออกของพนักงานลดการปรับเปลี่ยนพนักงานประหยัดค่าใช้จ่าย เมื่อผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีม
4. พนักงานทุ่มเทการทำงานมากขึ้น ได้ผลผลิตมากขึ้น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร
5. ผู้นำที่เป็นผู้นำทางความคิด จะชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของทีม ซึ่งทุกคนในองค์กรตระหนักถึงทักษะที่ยังอ่อนด้อย ทีมสามารถเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนได้
6. ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกว่าได้ที่ทำงานใหม่ ๆ ที่สามารถเปิดรับแนวคิดดี ๆ และหลากหลาย
7. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงข้างล่าง



เอกสารอ้างอิง

DiFranza, A. (2019, October 16). *Northern university graduate program: collaborative leadership: What It Is & why It's important.* Retrieved August 1, 2021, from https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/

Miller, K. (n.d.). *Future of working: The leadership and career blog. list of the advantages of the collaborative leadership style.* Retrieved August 1, 2021, from https://futureofworking.com/collaborative-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/

Taparia, N. (2021, April 9). *What is collaborative leadership and why Is It important?.* Retrieved July 30, 2021, from https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/collaborative-leadership/

Torchio, (2019, August 7). *How & why collaborative leadership works*. Retrieved July 30, 2021, from https://torch.io/blog/how-why-collaborative-leadership-works/

Yvanovich, R. (2021, July 6). *Why is collaborative leadership important?.* Retrieved August 1, 2021, from https://blog.trginternational.com/what-you-need-to-know-about-collaborative-leadership

คู่มือชุดที่ 3

ลักษณะของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 3

ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุง ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล ลักษณะของ ภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1) โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ

2) หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

3) หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Schaub

Schaub (2011) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมืองรัทเรดจ์ มิชชูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการฟังสิ่งที่คนอื่นพูด (Ability to Hear Fully What Others Are Saying) โปรดทราบว่าสิ่งนี้มีความหมายมากกว่าแค่การได้แนวคิดที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการฟังสิ่งที่ถูกต้องและผลกระทบ ยิ่งขึ้นไปอีก หมายถึงสามารถแสดงให้คนอื่นเห็นว่าสิ่งที่พวกเขาพูดมีคนรับฟังอย่างเต็มที่แล้ว

2. ความสามารถในการได้ยินคำติชมที่สำคัญและมีปฏิกิริยาตอบสนองหรือการป้องกันน้อยที่สุด (Ability to Hear Critical Feedback Accurately and With Minimal Reactivity or Defensiveness) นี่เป็นเรื่องใหญ่ ผู้นำที่น่าสงสารในเรื่องนี้สอนกลุ่มของตนไม่ให้พยายามทำ ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและการทำลายอำนาจ หากคุณมีปัญหากับพฤติกรรมของความเป็นผู้นำพวกเขาจะลงโทษคุณและชี้ให้เห็นว่าคุณมีอะไรบ้างที่ไม่ดี

3. ความสามารถในการตอบสนองด้วยความเปิดกว้างและอยากรู้อยากเห็นเมื่อมีคนไม่เห็นด้วย (Ability to Respond with Openness and Curiosity When People Disagree) นี่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการต้านทานความตึงเครียดเมื่อเผชิญกับความแตกต่างและเปลี่ยนให้เป็นความตื่นเต้นแทน (กลุ่มจะมีมุมมองที่หลากหลายเพื่อพิจารณาในการพิจารณา!) จุดประสงค์ของการทำงานแบบร่วมกันคือทุกคนตอบสนองอย่างกลมกลืน ต้องมีแนวคิดไอที่สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เฉลิมฉลองเมื่อคุณได้รับมัน

4. ความสามารถในการแจ้งสถานะทางอารมณ์อย่างแท้จริง (Ability to Report Authentically on Their Emotional State) กุญแจสำคัญประการหนึ่งในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือการที่บุคคลมีตัวตนจริง กุญแจสำคัญประการหนึ่งคือการสามารถแบ่งปันความรู้สึกในแบบที่เข้าถึงได้และน่าเชื่อถือ

5. รู้จุดอ่อนของพวกเขาและไม่พยายามพูดให้คนอื่นคิดว่าพวกเขาแข็งแกร่งในทั้งที่พวกเขาไม่ได้เป็น (Knows Their Weaknesses and Doesn't Try to Bullshit Others into Thinking They're Strong in Places Where They Aren't)

6. แบบอย่างที่น่าสนใจในการเรียนรู้ (Models Interest in Learning) ผู้นำมักอยู่ในฐานะที่จะสอนสิ่งที่พวกเขารู้แก่ผู้อื่น เป็นเรื่องดี ก็ช่วยให้พนักงานจำนวนมากสนใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยเช่นกัน

7. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการแบ่งปันเวทีกับผู้อื่นและส่งต่อสิ่งที่พวกเขารู้ว่ากลุ่มขึ้นอยู่กับทักษะนั้นหรือไม่ (Fosters an Environment of Sharing the Stage with Others and Passing on What They Know If the Group Depends on That Skill) ผู้นำที่ดีจะส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ ส่วนหนึ่งของเรื่องนี้คือการสอน ส่วนหนึ่งคือน้ำใจมันคือความสง่างามเมื่อคนอื่นก้าวขึ้นและปล่อยให้พวกเขาทำงาน

8. ความสามารถในการชื่นชมการมีส่วนร่วมของผู้อื่น (Ability to Appreciate the Contributions of Others) นี่เป็นเรื่องการแบ่งปันรางวัล และทำให้แน่ใจว่าจะไม่ให้ง่ายจนเกินไป

9. ปกป้องเวลาที่คนอื่นแสดงความคิดเห็น (Protects Air Time for Other Voices) สนใจที่จะพยายามทำให้ปลอดภัยขึ้นสักเล็กน้อยและยินดีมากขึ้นสักเล็กน้อยสำหรับที่คนอื่น ๆ จะแสดงความคิดเห็น

10. วินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น (Discipline to Use Air Time Concisely and On Topic)

11. ทำงานได้ดีในความโกลาหล (Functions Well in Chaos) อาจจะดูเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มันจะเป็นคุณูปการ หากผู้นำสามารถเป็นผู้นำทางตามเส้นทางผ่านป่าทึบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนอื่นรู้สึกว่าติดอยู่ในหล่มหาทางออกไม่ได้

12. สามารถทำงานได้ดีเมื่อมีเดิมพันสูง (Can Function Well When the Stakes Are High) สามารถทำได้ด้วยความสง่างามภายใต้แรงกดดัน การเข้าใจทฤษฎีความเป็นผู้นำเป็นสิ่งหนึ่ง เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สามารถคิดอย่างแจ่มแจ้งและดำเนินการด้วยความแตกต่างและอย่างมีประสิทธิผล

13. สามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ (Can Follow as a Well as Lead) ในการทำงานบางครั้งผู้นำก็อาจเป็นผู้ตามได้ แล้วคุณจะขอให้ผู้อื่นตอบสนองต่อคุณในฐานะผู้นำได้ดีเพียงใด หากคุณไม่สามารถเป็นแบบอย่างได้เมื่อคุณเป็นผู้ตาม

14. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา (Follows Through on Commitments) ทุกครั้งที่คุณสัญญาแล้วคุณไม่รักษาสัญญา ความน่าเชื่อถือของคุณก็จะหลุดลอยไปมากขึ้น ๆ

15. เต็มใจที่จะร่วมทำงานอย่างร่าเริง (Is Willing to Cheerfully Do Their Share of The Grunt Work)

16. หัวเราะง่าย (Laughs Easily) นี่อาจดูเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่ผู้นำที่น่ากลัวไม่ได้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน

17. ไม่กดกันให้พนักงานทำในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนอื่นนัก (Doesn't Act as A Martyr)

18. สามารถทำงานได้อย่างสง่างามเมื่อเผชิญกับผู้คนที่ตอบสนองต่อข้อมูลบางส่วน (Is Able to Function Gracefully in The Face of People Reacting With Partial Information) นี่เป็นเรื่องยุ่งยาก ผู้นำมักรู้เรื่องราวมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม (บางเรื่องอาจเป็นอภิสิทธิ์และเป็นข้อมูลที่ละเอียดอ่อน) และไม่ใช่เรื่องแปลกที่ผู้นำจะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสมาชิกกลุ่มที่ไม่รู้เรื่องราวทั้งหมด

19. ยอมรับความล้มเหลว (Comes Across as Human)

20. เก่งในการเชื่อมโยงมุมมองที่แตกต่าง (Is Good at Bridging Divergent Viewpoints) นี่คือความสามารถในการเชื่อมระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเช่นทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่ามีคนฟังและได้รับความนับถือ ทำให้เห็นหนทางที่จะเชื่อมต่อที่แต่ละฝ่ายอาจมองไม่เห็น

โปรดทบทวนลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Schaub มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://communityandconsensus.blogspot.com/search?q=20+qualities



Source : www.pngegg.com

2 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Williams

Williams (n.d.) เป็นประธานบริษัท ฟอเวิด โฟกัส ได้กล่าวถึง Seven Tips to Build an Environment That Embodies These Characteristics of Collaborative Leadership Within Your Organization ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

1. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ (Build A Bridge of Trust) หากปราศจากความไว้วางใจ แนวทางความเป็นผู้นำแบบร่วมกันจะล้มเหลว นี่เป็นสิ่งแรกที่ผู้นำต้องเป็นผู้นำ ความไว้วางใจเป็นถนนสองทางและคนที่ได้รับความไว้วางใจมักจะไว้วางใจ ส่งเสริมให้ผู้นำไว้วางใจในพนักงาน แม้แต่ในองค์กรที่อยู่ห่างไกลจากทั่วโลก ผู้นำก็สามารถพัฒนาความไว้วางใจได้ การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในที่นี้ และจำเป็นที่ผู้นำจะต้องเข้าใจ:

- ผู้คนที่มีวัฒนธรรมต่างกันสื่อสารกันอย่างไร
- ว่ามีความแตกต่างในคุณค่าทางวัฒนธรรม
- ต้องพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรต้องยอมรับมาตรฐานการสื่อสาร เช่น วิธีการสื่อสารที่ยอมรับได้ และวิธีดำเนินการประชุม วิธีแก้ไขข้อขัดแย้ง และกระบวนการตัดสินใจ วิธีที่มีประสิทธิภาพในการเริ่มต้นกระบวนการสร้างความไว้วางใจคือการส่งอีเมลที่สร้างแรงบันดาลใจ ตัวอย่างนี้คืออีเมลที่ Howard Shultz ส่งถึงพนักงาน Starbucks ทั้ง 190,000 คนเพื่อตอบสนองต่อการตกต่ำของตลาดหุ้น เขาอธิบายว่าแผนของบริษัทจะไม่ได้รับผลกระทบจากการลดลงของราคาหุ้น และอ้างเหตุผลที่จะมั่นใจในอนาคตของบริษัท เขาลงชื่อออกว่า “ฉันเชื่อในตัวคุณและไม่เคยภูมิใจมากกว่าการที่ได้เป็นเพื่อนร่วมงานของคุณ”

2. ส่งเสริมให้มีการนำเอาจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Encourage the Adoption of a Shared Purpose) มีความท้าทายมากมายที่ผู้นำต้องเผชิญในทุกวันนี้ รวมถึงความท้าทายขององค์กรชั้นนำจากหลายรุ่น ความท้าทายเหล่านี้มีรากฐานมาจากความแตกต่างระหว่างค่านิยมรุ่นก่อน ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ผู้นำไม่นำโดยคำสั่งและการควบคุมอีกต่อไป แต่สนับสนุนให้มีการนำค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันมาใช้เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตผ่านความมุ่งมั่น ผู้นำซาบซึ้งในคุณค่าและพันธกิจขององค์กร และความซาบซึ้งนั้นแผ่ซ่านไปทั่วโครงสร้างขององค์กร

3. พัฒนาความหลากหลาย (Develop Diversity) ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และทีมที่หลากหลายจะสร้างวิธีแก้ปัญหาที่มีความหมายสำหรับปัญหา องค์กรที่ทำงานแบบร่วมกันจะได้รับประโยชน์จากมุมมอง ทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดต่าง ๆ จากบุคคลที่ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ องค์กรต้องระบุโอกาสในการปรับปรุงความหลากหลาย ผู้นำและผู้จัดการต้องสนับสนุนให้พนักงานที่หลากหลายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรได้รับการสอนเพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีพฤติกรรม

ความคิด สมมติฐานและค่านิยมที่แตกต่างกัน แน่นอนว่าลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในจุดแข็งของทีมที่มีความหลากหลาย - แต่จะต้องถูกควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่ม (Accept and Encourage Initiative) ผู้นำแสดงความคิดริเริ่ม และส่งเสริมความเป็นเจ้าของปัญหาและแนวทางแก้ไขคือส่งเสริมความคิดริเริ่ม ยอมรับว่าผู้คนควรกล้าเสี่ยงในสิ่งที่คำนวณมาแล้ว ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง ผู้คนต้องการทำให้งานของพวกเขาง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยอมรับว่าจำเป็นต้องเสี่ยงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ด้านหนึ่งที่พนักงานมีความเป็นเลิศเมื่อมีการส่งเสริมความคิดริเริ่มคือการขาย เมื่อพนักงานขายได้รับอนุญาตให้กระทำการนอกเหนือที่เข้มงวด คุณจะพบว่าพวกเขาสามารถสร้างความร่วมมือกับลูกค้าได้ดีขึ้น แทนที่จะขายคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ พนักงานขายของคุณจะขายให้กับความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึก และความต้องการ ความไว้วางใจจะพัฒนาเร็วขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น และยอดขายจะตามมา

5. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูล ไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล (Be Information Sharers, Not Information Hoarde) ปรับลำดับชั้นด้วยการแบ่งปันข้อมูลในทุกฟังก์ชันขององค์กร มีส่วนร่วมกับผู้คนด้วยข้อมูลและคุณสนับสนุนให้เป็นเจ้าของและทำงานแบบร่วมกัน องค์กรของคุณจะเชี่ยวชาญมากขึ้นในการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจได้ดีขึ้น ข้อมูลไม่ใช่อำนาจอีกต่อไป แต่เป็นเครื่องมือในการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ และคุณสร้างความไว้วางใจ การเปิดกว้าง และความซื่อสัตย์

6. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Create Transparency in Decision-Making) ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) จำเป็นต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรับผิดชอบ สิ่งนี้ช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการนำสิ่งที่แก้ไขปัญหาที่ค้นพบมาใช้ เสียเวลาน้อยลงในการจัดการความขัดแย้ง และพลังงานมากขึ้นมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจความท้าทายที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ความโปร่งใสในการตัดสินใจนำไปสู่การซื้อและการยอมรับความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลของการแก้ปัญหา เพื่อให้ความรู้และให้การมีส่วนร่วมกับพนักงาน ผู้นำต้องรวมสมาชิกในทีมทั้งหมดด้วยความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กลยุทธ์หลักในการพัฒนาการทำงานแบบร่วมกัน ได้แก่ ความโปร่งใส การสื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ และการสร้างเครือข่าย กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยทำลายลำดับขั้นขององค์กรแบบเดิม ๆ และช่วยพัฒนาความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกันของทีมที่ทำงานร่วมกัน

7. เข้าใจว่าความขัดแย้งสามารถเป็นความสร้างสรรค์ได้ (Understand That Conflict Can be Constructive) ความหลากหลายจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ความขัดแย้งนี้ต้องได้รับการจัดการ และจากนั้นจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการแก้ปัญหา ผู้นำแบบทำงานร่วมกันเข้าใจว่าผู้คนจัดการกับความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ เทคนิคการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้คือ:

- หลีกเลี่ยง
- การแข่งขัน
- สิ่งที่อำนวยความสะดวก
- ประนีประนอม

- การทำงานร่วมกัน

แนวทางที่ดีที่สุดคือการทำงานแบบร่วมกัน แม้ว่าผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวกก็ตาม การทำเช่นนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องใช้ความตระหนักทางอารมณ์ที่เพิ่มขึ้น - เพื่อรู้จักผู้อื่น (ประเมินและจัดการการตอบสนอง) อันดับแรกคือต้องรู้จักตัวเองก่อน



โปรดทบทวนลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Williams มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.forwardfocusinc.com/inspire-leaders/7-ways-to-build-collaborative-leadership/



Source : www.pngegg.com

3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Christiansen

Christiansen (2021) เป็นนักเขียนมากประสบการณ์ชื่นชอบการอ่านหนังสือเป็นอย่างมาก เขาได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

1. เข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกัน (Understands Different Motivations) การพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีความต้องการโดยธรรมชาติในการปลูกฝังความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นในสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นไร พวกเขาใช้สถานะและอิทธิพลของพวกเขาในการแสวงหาบุคคลที่มีแรงบันดาลใจซึ่งได้รับการฝึกฝนจากผู้นำเพื่อสร้างมูลค่าทางการเงินให้กับบริษัท

ผู้นำแบบทำงานร่วมกัน (Collaborative Leadership) เข้าใจแรงจูงใจของแต่ละหน่วยธุรกิจ สมาชิกในทีม และบริษัท ผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจเหล่านี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรโดยรวม

2. ไม่จัดการแบบจุลภาค (Doesn't Micromanage) ผู้นำแบบทำงานร่วมกันรู้ว่าเขา/เธอไม่สามารถควบคุมทุกสถานการณ์ภายในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ แม้ว่าการฝึกอบรมพนักงานอย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาปฏิบัติตามระเบียบการ แต่ก็เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้พวกเขาทำในสิ่งที่ควรจะทำ

แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบรรลุเป้าหมายด้วยการสนับสนุนและจูงใจพนักงาน การทำงานเป็นทีมเพราะผู้นำที่ดีไม่ได้จัดการพวกเขาแบบจุลภาค ผู้นำมักตระหนักดีว่ารูปแบบการจัดการนี้มีผลตรงกันข้ามที่จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจ

3. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย (Has a Wide Range of Talents and Skills) ผู้นำแบบร่วมกันที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะและความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยธุรกิจและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ การใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงลึก และการสนับสนุนให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน

4. สร้างความสัมพันธ์ข้ามทีม (Builds Cross-Team Relationships) จุดประสงค์ของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) คือการขจัดอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความสัมพันธ์ระหว่างแผนก ผู้จัดการ และลูกค้า ผู้นำที่ดีรู้วิธีสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การมุ่งเน้นที่รายงานหรือสถิติประจำสัปดาห์นั้นไม่เพียงพอ แต่ต้องทำความเข้าใจพนักงานแต่ละคนเป็นรายบุคคล ต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และพลังจำนวนหนึ่งในการจัดการทีมข้ามสายงาน

5. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง (Encourages Risk-Taking) ผู้นำที่ดีต้องการให้สมาชิกในทีมก้าวไปไกลกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้และก้าวหน้าในอาชีพการงาน พวกเขาส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานและสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานหนัก ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันแนวคิดใหม่และรับความเสี่ยง จากการแบ่งปันความคิดที่ดีที่สุดและใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของแต่ละคน ขวัญกำลังใจก็ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์และการเติบโตของธุรกิจทั่วทั้งองค์กร

6. ความรู้สึกของการเอาใจใส่ที่ดียิ่งขึ้น (Greater Sense of Empathy) เนื่องจากผู้นำแบบร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ในธุรกิจ เขา/เธอจึงเข้าใจความต้องการและผลลัพธ์ที่หลากหลายสำหรับแต่ละส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หลัก อุปสรรคทางวัฒนธรรม และปัญหาคือในการสื่อสารอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการผลิต

7. ให้คุณค่าความโปร่งใส (Values Transparency) เป็นไปไม่ได้ที่จะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสเมื่อข้อมูลถูกปิดบังจากสมาชิกในทีม แม้ว่าจะไม่สามารถแบ่งปันข้อมูลทุกชิ้นกับทุกคนได้ แต่ผู้นำทีมที่ดีย่อมทราบดีว่าการสื่อสารที่ตรงไปตรงมานั้นมีค่าเพียงใด

ผู้นำแบบร่วมกันจะประมวลผลและนำเสนอข้อมูลทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องผ่านทีมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและส่งเสริมความยืดหยุ่น

ประโยชน์ของความโปร่งใส:

- เสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฐมนิเทศและรับรองผู้สมัครที่ดีที่สุด
- ปรับปรุงการฝึกอบรมข้ามสายงานสำหรับพนักงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพการกำหนดเป้าหมาย
- ส่งเสริมสถานะออนไลน์ที่ดีขึ้น
- ปรับปรุงการดำเนินงาน

8. เข้าใจความขัดแย้ง (Understands Conflict) เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันมุมมองที่แตกต่างกัน ก็มักจะสร้างความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ ผู้นำแบบร่วมกันตระหนักดีว่าความขัดแย้งที่ดีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ผู้นำที่ดีทราบด้วยว่ามีข้อแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่ดีต่อสุขภาพและการทะเลาะวิวาทที่ไม่ได้ผลไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดีขึ้น

9. ชุดทักษะรอบด้าน (Well-Rounded Skill Set) ผู้นำแบบร่วมกันตระหนักถึงความกังวลจากมุมมองของแต่ละภาคส่วนขององค์กร ข้อกังวลข้ามสายงานได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำที่ดี เนื่องจากเขา/เธอมีความสามารถและความรู้ที่จะรับรู้ว่าแต่ละคนอาจมองปัญหาเดียวกันอย่างไร ชุดทักษะนี้จำเป็นสำหรับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และลดความขัดแย้งที่อาจขัดขวางการแก้ปัญหา

10. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง (Builds a Strong Network) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้าใจดีว่าการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน พวกเขาไม่ตัดสัมพันธ์กับคนที่พวกเขาไม่เห็นด้วย แต่ค้นหาจุดร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญ บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในอาชีพการงานและรู้วิธีนำทีมที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในบริษัท ในยามวิกฤต ผู้นำที่ดีต้องมีการเจรจาและยินดีสละอำนาจในความพยายามการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป นี่คือลักษณะ 10 ประการของรูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

- ผู้นำแบบร่วมกันเข้าใจแรงจูงใจที่แตกต่างกันในภาคส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการแบบจุลภาค เพราะมีแนวโน้มที่จะยับยั้งความคิดสร้างสรรค์และลดผลิตภาพ
- ผู้นำที่ดีจะพัฒนาทักษะที่หลากหลาย และสามารถสร้างทีมข้ามสายงานที่สามารถ

ทำงานร่วมกันในงานหลักได้

- ผู้นำแบบร่วมกันสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงและก้าวหน้าในอาชีพ เขายังเห็นอกเห็นใจความต้องการของภาคส่วนอื่น ๆ และสามารถช่วยเหลือผู้คนในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและเข้าใจว่าความสัมพันธ์ที่ดีนั้นสร้างขึ้นจากความไว้วางใจ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพตระหนักดีว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้คนจากทุกภาคส่วนมีมุมมองที่แตกต่างกัน เขา/เธอยังมีทักษะรอบด้านในหลายหน้าที่ทางธุรกิจ สุดท้าย ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

โปรดทบทวนลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Christiansen มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://zipschedules.com/team-collaboration/collaborative-leadership-style.html



Source : www.pngegg.com

4 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Goman

Goman (2017) เป็นวิทยากรระดับนานาชาติในการประชุมทางธุรกิจ และเป็นวิทยากรช่ในให้ผู้นำเพิ่มสถานะความเป็นผู้นำและทักษะทางภาษากาย เขาได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าการทำงานแบบร่วมกันมีความสำคัญมากกว่าที่เคยในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ยุ่งเหยิงในปัจจุบัน ในความเป็นจริง ความอยู่รอดของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับว่าสามารถรวมศักยภาพของบุคลากรและคุณภาพของข้อมูลที่พวกเขามีอยู่เข้ากับความสามารถและความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้นั้นได้ดีเพียงใดทั่วทั้งองค์กร การวิจัย Future of Work ล่าสุดของ Deloitte พบว่า 65% ของผู้บริหารระดับ C-Level ที่สำรวจมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่การมีเครือข่าย การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน

แต่การทำงานแบบร่วมกันไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ ต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าทีม หรือหัวหน้างานในองค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้น ข้อกำหนดสำหรับงานของคุณก็เปลี่ยนไป

ตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีความคิดควบคุมในอดีต ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในปัจจุบันกำลังใช้อำนาจที่แตกต่างออกไป ดังที่ CEO คนหนึ่งของ Silicon Valley บอกฉันว่า “คำสั่งและการควบคุมไม่มีสิ่งใดผิดเลย มันเพียงแต่ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับศตวรรษที่ 21" เลย) ภาวะผู้นำคนใหม่เป็นการผสมผสานระหว่างทักษะส่วนบุคคลและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถของคุณในการสร้างผลกระทบ โน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

เพื่อช่วยให้คุณเพิ่มประสิทธิภาพพลังของการทำงานแบบร่วมกัน ต่อไปนี้คือพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สำคัญ 6 ประการ:

1. **ไซโล "ทำลาย"** (Silo “Busting”) (Silo - เป็นพฤติกรรมหรือกรอบความคิดประเภทที่ว่า หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน ไม่ยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานต่ำลง ขวัญกำลังใจพนักงานตก และอาจส่งผลถึงขั้นทำลายวัฒนธรรมองค์กรได้) การทำงานแบบร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการมีส่วนร่วม นวัตกรรม และความสำเร็จทางการเงินกำลังถูกบล็อกโดยระบบกักตุนความรู้ “ไซโล” เป็นศัพท์ทางธุรกิจที่ได้รับการส่งต่อและพูดคุยกันในห้องประชุมคณะกรรมการตลอด 30 ปีที่ผ่านมา ต่างจากคำศัพท์เกี่ยวกับการจัดการที่ทันสมัยอื่น ๆ มากมาย นี่เป็นปัญหาหนึ่งที่ยังไม่หายไป ไซโลถูกมองว่าเป็นความเจ็บปวดที่เพิ่มขึ้นสำหรับองค์กรทุกขนาด

ความคิดแบบไซโลอธิบายแนวความคิดที่มีอยู่เมื่อแผนก แผนก หรือภาคส่วนต่าง ๆ ไม่แชร์ข้อมูลกับผู้อื่นในบริษัทเดียวกัน ไม่ว่าจะพบที่ใด ความคิดแบบไซโลก็มีความหมายเหมือนกันกับการแย่งชิงอำนาจ การขาดความร่วมมือ และการสูญเสียผลิตภาพ ความคิดแบบไซโลอาจทำให้องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่ถูกต้อง ส่งข้อความที่ไม่สอดคล้องกันไปยังตลาด และล้มเหลวในการใช้ประโยชน์จากเศรษฐกิจจากขนาด ไซโลอาจไม่มีประสิทธิภาพอย่างมาก และที่แย่กว่านั้นคือ อุปสรรค

สำคัญต่อนวัตกรรม การทำกำไร และความพึงพอใจของลูกค้า

ไซโล ลดต่ำลง เมื่อผู้นำระดับสูงกำหนดเป้าหมายแบบรวมเป็นหนึ่งและส่งเสริมโครงสร้างการให้รางวัลที่เน้นความร่วมมือและความสำเร็จร่วมกัน ผู้นำหน่วยธุรกิจต้องเข้าใจเป้าหมายที่ครอบคลุมขององค์กรทั้งหมดและความสำคัญของการทำงานร่วมกันกับส่วนอื่น ๆ ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญเหล่านั้น

2. สร้างความไว้วางใจ (Building Trust) ทีมทำงานร่วมกันไม่ใช่กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันซึ่งไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเชื่อถือคือความเชื่อหรือความเชื่อมั่นที่ฝ่ายหนึ่งมีต่อความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์ของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นความคาดหวังว่าศรัทธาที่วางไว้ในคนอื่นจะได้รับเกียรติ นอกจากนี้ยังเป็นกาวที่ยึดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไว้ด้วยกัน และเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง หากปราศจากความไว้วางใจ ทีมใดทีมหนึ่งก็จะเกิดความอับเฉาทางอารมณ์ไป ในสภาพแวดล้อมที่น่าสงสัย ผู้คนปกปิดข้อมูล ซ่อนตัวอยู่หลังกำแพงจิตวิทยา และถอนตัวจากการเข้าร่วมการทำงาน

ในฐานะผู้นำ คุณต้องการคนที่ไว้วางใจคุณ แต่คุณจะแสดงให้เห็นได้อย่างไรว่าคุณไว้วางใจพวกเขา? วิธีจัดการข้อมูลจะเป็นตัวกำหนดว่าข้อมูลดังกล่าวจะเป็นอุปสรรคหรือเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ผู้นำบางคน (ที่อ้างว่าเห็นคุณค่าในการทำงานร่วมกัน) บ่อนทำลายประสิทธิภาพของพวกเขาโดยการระงับข้อมูลหรือเปิดเผยข้อมูลบนพื้นฐาน "จำเป็นต้องรู้"

ผู้นำสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และโปร่งใส ซึ่งมักจะยากกว่าที่คิด ตัวอย่างเช่น เป็นการดีที่จะเน้นด้านบวกของสถานการณ์ เพียงระวังอย่าปกปิดด้านลบ คุณอาจคิดว่าคุณกำลัง "ปกป้อง" ผู้คนด้วยการทำเช่นนั้น แต่สัญญาณที่คุณส่งจริง ๆ คือ คุณคิดว่าพวกเขาไม่สามารถจัดการกับความจริงได้

ในบรรยากาศของความไว้วางใจอย่างสูง ที่ซึ่งการสื่อสารตรงไปตรงมา มีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน มีการวิเคราะห์ความพ่ายแพ้เพื่อจุดประสงค์ในการเรียนรู้ (ไม่ใช่การตำหนิ) และการเฉลิมฉลองและแบ่งปันความสำเร็จ ผู้คนตอบสนองด้วยการเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมมากขึ้น และเตรียมพร้อม และไม่มีอะไรสร้างความไว้วางใจได้เร็วกว่าในทีมผู้นำ มากกว่าการทำความรู้จักกันในฐานะบุคคล เมื่อคุณจัดงานเลี้ยงนอกสถานที่หรืองานกิจกรรม อย่าลืมสร้างโอกาสสำหรับเวลาทางสังคมเพื่อพัฒนาหรือกระชับความสัมพันธ์ส่วนตัว การเสริมสร้างความสัมพันธ์เหล่านี้ในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มใหม่ ๆ จะเพิ่มประสิทธิภาพตลอดกระบวนการทำงานด้วย

3. การปรับภาษากาย (Aligning Body Language) มีภาษากายสองชุดที่ผู้คนมองหาจากผู้นำ ชุดหนึ่งแสดงถึงความอบอุ่นและความห่วงใย ส่วนอีกชุดหนึ่งส่งสัญญาณถึงพลังและสถานะ ทั้งสองสิ่งนี้จำเป็นสำหรับผู้นำในทุกวันนี้ แต่ในบทบาทของคุณในฐานะหัวหน้าผู้มีอิทธิพลนั้น “ด้านที่อบอุ่นกว่า” ของการสื่อสารอวัจนภาษา (ซึ่งผู้นำประเมินค่าต่ำไปและถูกนำไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป โดยจะเกี่ยวข้องกับความแข็งแกร่ง สถานะ และอำนาจมากกว่า) กลายเป็นศูนย์กลางในการสร้างมากที่สุด

ภาษากายของการรวมตัวและความอบอุ่นรวมถึงการสบตาในเชิงบวก รอยยิ้มที่จริงใจ และท่าเปิดโดยที่ขาไม่ไขว้กัน และแขนจะยื่นออกจากร่างกาย โดยให้ฝ่ามือสัมผัสหรือวางอย่างสบายบนโต๊ะหรือโต๊ะประชุม

การสะท้อนกลับเป็นอีกสัญญาณหนึ่งของความอบอุ่น คุณอาจไม่รู้ตัว แต่เมื่อคุณติดต่อกับ

คนที่คุณชอบหรือเห็นด้วย คุณจะเริ่มปรับท่าทาง ตำแหน่งแขน และการแสดงออกทางสีหน้าโดยอัตโนมัติ เป็นวิธีการส่งสัญญาณว่าคุณติดต่อและมีส่วนร่วม

การเผชิญหน้าผู้คนโดยตรงเมื่อพวกเขากำลังพูดก็มีความสำคัญเช่นกัน มันแสดงให้เห็นว่าคุณจดจ่ออยู่กับพวกเขา แม้แต่การหันไหล่ไปหนึ่งในสี่ก็เป็นการส่งสัญญาณถึงการขาดความสนใจและทำให้อีกฝ่ายรู้สึกราวกับว่าความคิดเห็นของพวกเขากำลังถูกลดทอนลง แน่นอนว่าการให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้อื่นขณะพูดเป็นหนึ่งในสัญญาณที่อบอุ่นที่สุดที่คุณสามารถส่งได้

4. ส่งเสริมความหลากหลาย (Promoting Diversity) การทดลองที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า เมื่อถูกท้าทายด้วยปัญหาที่ยาก กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่เชี่ยวชาญสูงจะทำงานได้แย่กว่ากลุ่มที่สมาชิกมีทักษะและความรู้ในระดับต่าง ๆ กัน เหตุผลสำหรับผลลัพธ์ที่ดูเหมือนแปลกนี้เกี่ยวข้องกับพลังของการคิดที่หลากหลาย สมาชิกกลุ่มที่คิดเหมือนกันหรือได้รับการฝึกฝนในสาขาที่คล้ายคลึงกันซึ่งมีฐานความรู้ที่คล้ายคลึงกันอาจเสี่ยงต่อการกลายเป็นคนโดดเดี่ยว แทนที่จะสำรวจทางเลือกอื่นพวกเขายอมให้มีอคติในการยืนยันเข้าครอบงำและมีแนวโน้มที่จะเสริมสร้างความโน้มเอียงของกันและกัน

นวัตกรรมเกิดจากการผสมเกสรข้าม ความก้าวหน้าทางความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นบ่อยที่สุดเมื่อความคิดมาบรรจบกันและรวมกัน และอีกอย่าง ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมในปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นในห้องแล็ป แต่เป็นผลจากการสนทนากับลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) ซัพพลายเออร์ และ "บุคคลภายนอก" ที่รู้เรื่องปัญหามากพอที่จะมีส่วนร่วม แต่ นำมุมมองที่ไม่เหมือนใคร ตามที่ผู้บริหารของ GE คนหนึ่งกล่าวไว้ "ทีมข้ามสายงานได้รับการปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้เพียงพอที่จะเข้าใจเงื่อนไขของคำถาม แต่ไม่มากเท่าที่จะเจออุปสรรคเช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาทางเคมีที่ GE แทบไม่เคยได้รับการแก้ไขโดยนักเคมี”

5. ลับคมทักษะ “อ่อนนุ่ม” (Sharpening “Soft” Skills) (Soft Skills - ทักษะที่อ่อนนุ่มหรือที่เรียกว่าทักษะทั่วไปหรือทักษะหลัก เป็นทักษะที่เป็นที่ต้องการในทุกอาชีพ ทักษะเหล่านี้รวมถึงการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การพูดในที่สาธารณะ การเขียนอย่างมืออาชีพ การทำงานเป็นทีม การรู้เท่าทันดิจิทัล ความเป็นผู้นำ ทัศนคติทางวิชาชีพ จรรยาบรรณในการทำงาน) Development Dimensions International ได้ศึกษาความเป็นผู้นำมาเป็นเวลา 46 ปีแล้ว ในการวิจัยล่าสุดกับผู้นำกว่า 15,000 รายจากองค์กรมากกว่า 300 แห่งใน 20 อุตสาหกรรมใน 18 ประเทศ DDI ได้พิจารณาทักษะการสนทนาของผู้นำที่ส่งผลกระทบสูงสุดต่อประสิทธิภาพโดยรวม ที่ด้านบนสุดของรายการคือความเห็นอกเห็นใจ - โดยเฉพาะความสามารถในการฟังและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจ

ในหนังสือของเขา On Becoming a Person นักจิตวิทยา Carl Rogers เขียนว่า "การสื่อสารที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อเราฟังด้วยความเข้าใจ - เพื่อดูความคิดและทัศนคติจากมุมมองของบุคคลอื่น เพื่อสัมผัสถึงความรู้สึกที่มีต่อพวกเขา เพื่อให้บรรลุกรอบของพวกเขา อ้างอิงในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขากำลังพูดถึง

การค้นพบเพิ่มเติมในรายงาน DDI พบว่ามีเพียงสี่ในสิบผู้นำในการศึกษาทั่วโลกของพวกเขาที่มีความเชี่ยวชาญหรือแข็งแกร่งในการเอาใจใส่ ในฐานะผู้นำ หากคุณมีความเห็นอกเห็นใจในระดับสูงอยู่แล้ว คุณก็จะได้เปรียบอย่างมืออาชีพอย่างแท้จริง ถ้าไม่อย่างนั้น การฟังอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นทักษะที่ควรค่าแก่การพัฒนา

6. การสร้าง “ความปลอดภัยทางจิตใจ” (Creating “Psychological Safety”) มนุษย์มีสัญชาตญาณดั้งเดิมสองอย่างที่จะชี้นำความเต็มใจของเราที่จะร่วมมือกันหรือไม่ และพวกมันถูกกระตุ้นภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันมาก

สัญชาตญาณในการกักตุนสามารถสืบย้อนไปถึงมนุษย์ยุคแรก ๆ ที่กักตุนเสบียงที่จำเป็น เช่น อาหาร เพราะกลัวว่าจะไม่พอ ยิ่งเก็บก็ยิ่งรู้สึกปลอดภัย ทุกวันนี้ เมื่อใดก็ตามที่เรารู้สึกกลัว ไม่ไว้วางใจ หรือไม่มั่นใจ “สัญชาตญาณการกักตุน” จะเข้าสู่เกียร์สูง กระตุ้นให้เรายึดมั่นในสิ่งที่เรามีอยู่ ซึ่งรวมถึงความรู้ด้วย เมื่อข้อมูลเชิงลึกและความคิดเห็นถูกเยาะเย้ย วิพากษ์วิจารณ์ หรือเพิกเฉย ผู้คนรู้สึกถูกคุกคาม และโดยทั่วไปแล้วพวกเขาจะตอบสนองด้วยการปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมต่อไป

ในทางกลับกัน มนุษย์ยังเป็นสิ่งมีชีวิตแห่งการเรียนรู้ การสอน การแบ่งปันความรู้ ตามคำบอกเล่าของนักจิตวิทยาเชิงวิวัฒนาการ ลักษณะนี้ก็เป็นแบบมีสายสัมพันธ์เช่นกัน ซึ่งเชื่อมโยงย้อนกลับไปเมื่อตอนที่มนุษย์เริ่มรวมตัวกันเป็นกลุ่มแรก ผู้นำกระตุ้น “สัญชาตญาณการแบ่งปัน” เมื่อพวกเขาสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งผู้คนรู้สึกปลอดภัย มีคุณค่า และเชื่อถือได้



โปรดทบทวนลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ Goman มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/07/11/six-crucial-behaviors-of-collaborative-leaders/?sh=c94e3318cbe3

5 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ McCombs

McCombs (2021) เป็นนักเขียนชื่อดังที่มีประสบการณ์และมีผลงานการเผยแพร่หลาย ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

ความเป็นผู้นำแบบร่วมกันคืออะไร? ภาวะผู้นำแบบร่วมกันหมายถึงผู้นำที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมเดียวกับคนอื่น ๆ และไม่เรียกร้องสิทธิพิเศษใด ๆ นี่อาจเป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตราบใดที่ผู้นำสามารถรวมสถานะคนธรรมดาของเขาเข้ากับความสามารถในการควบคุมความก้าวหน้าของเหตุการณ์

คุณสมบัติ 5 อันดับแรกของผู้นำ (What are the Top 5 Characteristics of A Leader)

1. พวกเขามีความตระหนักในตนเองและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง
2. พวกเขามุ่งเน้นการพัฒนาผู้อื่น
3. ส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และการดำเนินการ
4. พวกเขามีจริยธรรมและมีจิตใจเป็นพลเมือง
5. พวกเขาฝึกการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

เหตุใดผู้นำแบบร่วมกันต้องร่วมมือกันจึงสำคัญ? ความร่วมมือนำไปสู่ความเป็นผู้นำ และแน่นอน ตามที่ชาร์ลส์ ดาร์วินค้นพบ สปีชีส์ที่ร่วมมือกับสมาชิกกลุ่มของตนเองอย่างมีประสิทธิผลมากที่สุด มีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับสปีชีส์ที่ไม่ได้ทำ ความร่วมมืออาจเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะสำหรับผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Why is It Important for a Leader to be Cooperative)

1. ความซื่อสัตย์/ความน่าเชื่อถือ/การขับเคลื่อน ลักษณะนี้รวมถึงความอดทนและความกระตือรือร้น
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความปรารถนาที่จะโน้มน้าวผู้อื่น
4. จริยธรรมและคุณธรรม
5. สติปัญญา
6. ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (What are 6 Characteristics of an Effective Leader?)

1. ความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น
2. ความโปร่งใส
3. ส่งเสริมการรับความเสี่ยงและนวัตกรรม
4. คุณค่าของจริยธรรมและความซื่อสัตย์
5. ลงมือทำอย่างเด็ดขาด

6. สมดุลความจริงด้วยการมองในแง่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดี (What is the Characteristics of a Good Leader)

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่พบความสมดุลระหว่างการมองการณ์ไกลทางธุรกิจ ประสิทธิภาพ และลักษณะนิสัย พวกเขามีวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตน และความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นความร่วมมือระหว่างทีม

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร? (What is an Effective Leader?)

นอกจากการให้ทิศทาง แรงบันดาลใจ และการแนะแนว ผู้นำที่ดียังแสดงความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจ ความมุ่งมั่น และความทะเยอทะยาน พวกเขาหล่อเลี้ยงจุดแข็งและความสามารถของบุคลากร และสร้างทีมที่มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีลักษณะที่เหมือนกันดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำที่ดีหรือภาวะผู้นำที่ไม่ดี (What are the Characteristics of Good Leadership or Bad Leadership)

พวกเขาควรเพิ่มขีดความสามารถ ซื่อสัตย์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม สุดท้าย ผู้นำที่ดีควรเป็น “ผู้ชายคนหนึ่ง” ที่เข้าใจความต้องการของทีม ผู้นำที่น่าสงสารจะเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงช้า มีทักษะในการสื่อสารที่ไม่ดี และขาดความเห็นอกเห็นใจ



โปรดทบทวนลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ McCombs มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้

https://how.co/ht/learning-characteristics-of-a-good-leadership-in-cooperative-sector-13988/



ท่านเห็นว่า “สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้องตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

จากทัศนะของ Schaub (2011), Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) ดังกล่าวข้างต้น สามารถระบุลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังแสดงในตาราง

ลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)	Schaub	Williams	Christiansen	Goman	McComb
1. โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น					√
2. เข้าใจความขัดแย้ง		√	√		
3. ความมั่นใจในตนเอง					√
4. ยอมรับความล้มเหลว	√			√	
5. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน		√			
6. เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน			√		
7. ส่งเสริมการรับความเสี่ยง			√		√
8. สามารถควบคุมอารมณ์	√	√	√		√
9. สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง			√		
10. สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด	√			√	
11. เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้	√			√	√
12. ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ	√				
13. ชื่นชมความสามารถของคนอื่น.	√	√		√	√
14. ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ	√				
15. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		√		√	√
16. ส่งเสริมความหลากหลาย				√	
17. สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ				√	
18. สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ		√		√	
19. ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง	√				
20. สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ		√	√		√
21. เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล		√		√	
22. มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม				√	√
23. เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น	√	√		√	
24. สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ	√				
25. ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	√				

ลักษณะหรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)	Schaub	Williams	Christiansen	Goman	McComb
26. ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง					√
27. เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์		√	√		
28. มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย		√	√		
29. สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์	√		√		
30. ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน	√				
31. ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย)	√			√	
32. มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น	√				
33. มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ	√				
34. มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม	√		√		√

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงในหน้าถัดไป



ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน Collaborative Leadership

เอกสารอ้างอิง

Christiansen, L. (2021, February 19). *10 Characteristics of a collaborative leadership style*. Retrieved August 3, 2021, from https://zipschedules.com/team-collaboration/collaborative-leadership-style.html

Goman, k. C. (2017, Jul 11). *Six crucial behaviors of collaborative leaders*. Retrieved August 8, 2021, from https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/07/11/six-crucial-behaviors-of-collaborative-leaders/?sh=c94e3318cbe3

McCombs, L. (2021, June 18). *Characteristics of a good leadership in cooperative sector*. Retrieved August 8, 2021, from https://how.co/ht/learning-characteristics-of-a-good-leadership-in-cooperative-sector-13988/

Schaub, L. (2011, September 27). *Qualities of effective cooperative leaders*. Retrieved July 29, 2021, from https://communityandconsensus.blogspot.com/search?q=20+qualities

Williams, B. (n.d.). *7 Whys to build collaborative leadership*. Retrieved August 3, 2021, from https://www.forwardfocusinc.com/inspire-leaders/7-ways-to-build-collaborative-leadership/

คู่มือชุดที่ 4

อุปสรรคและวิธีการเอาชนะอุปสรรค ของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน







ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 4

อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรค
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุ อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุง อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของของภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1) โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ

2) หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

3) หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Reimer

Reimer (2019) เป็นผู้นำในการส่งมอบแพลตฟอร์ม Digital Workplace ที่ได้รับรางวัลของ Igloo Software ในบทบาทของเธอในฐานะรองประธานฝ่ายเทคโนโลยี Forsythe ดูแลเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดของ Igloo รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาโซลูชันลูกค้า คุณภาพ ได้กล่าวถึงอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

5 วิธีในการเอาชนะอุปสรรคทั่วไปสู่การทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานจริง ว่ามันไม่ได้เป็นความลับที่การทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานอย่างแข็งแกร่งจะช่วยเพิ่มนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน ความลับอยู่ที่วิธีการสร้างและรักษาพนักงานที่มีการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

มันไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเมื่อคุณรวมกลุ่มคนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน แต่ละคนมีความกังวลและความทะเยอทะยานของตนเอง และจะไม่เกิดสิ่งน่าอัศจรรย์เมื่อคุณให้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันแบบใหม่แก่พวกเขา มันต้องมีการออกแบบอย่างรอบคอบจากระดับบน เทคโนโลยีที่เหมาะสม และความมุ่งมั่นในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

เมื่อเร็ว ๆ นี้เราได้ขอให้ Alister Webb จาก Innosis ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงานดิจิทัลแบ่งปันไฮไลท์จากกรอบการทำงานของเขาในการหล่อเลี้ยงพฤติกรรมผู้คนที่จำเป็นต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน

ข้อความสำคัญประการหนึ่งของเขาคือ: แม้ว่าซอฟต์แวร์และเครื่องมือสำหรับการทำงานร่วมกันมีความสำคัญต่อการนำผู้คนและข้อมูลมารวมกัน Alister กล่าวว่าเครื่องมือเพียงอย่างเดียวไม่ได้ "เปิดปุ่ม" การทำงานร่วมกัน พวกเขาต้องการคนที่ทำงานร่วมกัน

ก่อนที่เราจะเจาะลึกประเด็นสำคัญจากการสัมมนาผ่านเว็บล่าสุดกับ Alister เรามาทบทวนอุปสรรคทั่วไปบางประการในการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานในยุคดิจิทัล

อะไรคืออุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกัน?

อุปสรรคทั่วไปหลายประการในการทำงานแบบร่วมกันของพนักงานนั้นไม่มีกาลเวลาและมีรากฐานมาจากธรรมชาติของมนุษย์ ในขณะที่อุปสรรคอื่น ๆ เกิดจากความเป็นจริงใหม่ ๆ ของการทำงาน พวกเขารวมถึง:

- อุปสรรคทางวัฒนธรรมและมนุษย์: ความร่วมมือจะไม่เติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน ซึ่งทีมผู้นำจะเน้นย้ำถึงลำดับชั้นและระเบียบการ ความกลัวและความไม่ไว้วางใจที่เกิดขึ้นในหมู่พนักงานขัดขวางแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูลและความคิด
- แรงงานที่กระจัดกระจาย: งานทางไกลกำลังกลายเป็นบรรทัดฐานสำหรับสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในหลายองค์กร องค์กรระดับสากลที่มีสถานที่ตั้งห่างไกลยังมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงาน
- อุปสรรคทางเทคนิค: หากไม่มีชุดเครื่องมือแบบทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ– หรือ

ความรู้ที่จำเป็นในการใช้งาน - เจตนาที่ดีของคนทำงานร่วมกันก็จะล้มเหลว

- ไซโลขององค์กร: ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เพิ่มขึ้นของงานที่ใช้ความรู้เป็นหลักได้เพิ่มแนวโน้มตามธรรมชาติสำหรับแผนกต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างแผนกและทีม ความแตกแยกเหล่านี้สามารถนำไปสู่การกักตุนข้อมูลและการแยกตัว

การทำงานร่วมกันแบบพาสซีฟและเชิงรุก (Passive and Active)

ในหนังสือ Designing Collaboration ของเขา Alister ให้เหตุผลว่าการทำงานแบบร่วมกันในโดเมนดิจิทัลได้สูญเสียประกายความตั้งใจ ที่บ่งบอกถึงลักษณะการทำงานร่วมกันแบบอะนาล็อกที่ดีที่สุด

การทำงานแบบร่วมกันในโดเมนดิจิทัลมีความเสี่ยงที่จะติดอยู่ใน Passive Collaboration ซึ่งก็คือ:

- เน้นทำงานเฉพาะให้เสร็จ
- มุ่งหมายที่จะหาคำตอบจากแหล่งความรู้ที่มีจำกัด
- จำกัดความคิดและการปฏิบัติในปัจจุบัน

ในทางกลับกัน การประชุมแบบโต๊ะกลมเก่า ๆ ที่ดีนั้นส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่างแข็งขัน Active Collaboration ซึ่งก็คือ:

- เน้นการสนทนาแบบไม่ปรุงแต่ง
- มุ่งพัฒนาและต่อยอดความรู้
- เปิดรับความคิดและการปฏิบัติใหม่

5 กลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่างแข็งขัน

หนังสือของ Alister นำเสนอกลวิธีเชิงปฏิบัติสำหรับพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกันที่สร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนจากการทำงานร่วมกันแบบพาสซีฟเป็นการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน รวมถึงคำแนะนำเหล่านี้:

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน

คนทุกระดับในองค์กรควรรู้สึกว่าพวกเขาได้รับอนุญาตให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาโดยไม่มีความเสี่ยงที่จะถูกตอบโต้ แม้ว่าพวกเขาจะพูดอะไรในแง่ลบ ทั้งหมดนี้เกี่ยวกับการขจัดความกลัวที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้าทีมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตามความไว้วางใจ ไม่มีแนวคิดใดที่เกินไป และการวิจารณ์โครงการหรือกระบวนการปัจจุบันถือเป็นโอกาสในการปรับปรุง

2. รับความมุ่งมั่นของผู้นำที่ชัดเจนในการทำงานแบบร่วมกัน

ผู้นำกำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบร่วมกันมีคุณค่าอย่างไรและดำเนินการอย่างไร “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” หรือเอกสารที่คล้ายกัน ให้การสนับสนุนสำหรับการทำงานร่วมกันของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นการส่งข้อความว่าการทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กร

ผู้นำยังสามารถส่งสัญญาณถึงความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกันอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติโดยใช้เวลาทุกวันเพื่อตอบสนองต่อโพสต์ที่มีการเข้าชมสูงในสถานที่ทำงานแบบดิจิทัล

3. สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนา

บางครั้งการสนทนาในที่ทำงานที่ดีที่สุดมักเกิดขึ้นแบบส่วนตัว เพื่อให้การสนทนาเหล่านี้เปิดกว้างและทำให้มีประสิทธิผล สนับสนุนโครงการหรือกระบวนการสำคัญ ๆ ทุกโครงการให้มี "กลุ่มผู้พูดที่ท้าทาย" ที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่

ฝึกให้ผู้คนใช้ภาษาที่ชัดเจนในความคิดเห็น แทนที่จะบีบอัดอย่างในทวิตเตอร์ Twitter-ese และแฮชแท็กให้สับสน และตรวจสอบให้แน่ใจว่าพวกเขามีพื้นที่สำหรับการทำงานแบบร่วมกันโดยเฉพาะ (ห้องโปรเจ็กต์และห้องทีม) ในสถานที่ทำงานดิจิทัลของคุณเพื่อพูดคุย

4. ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน

ตั้งแต่แอปส่งข้อความโต้ตอบแบบทันทีและเครื่องมือแชร์ไฟล์ไปจนถึงฟอร์ม เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้ก็สามารถสร้างความหงุดหงิดและสับสนในหมู่พนักงานที่ไม่รู้สึกว่าพร้อมที่จะรวมเข้ากับงานประจำวันของพวกเขา



โปรดทบทวนอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Schaub มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้

https://www.igloosoftware.com/blog/collaboration-in-the-workplace/



Source : www.pngegg.com

2 อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Gabriel-Petit

Gabriel-Petit (2017) เป็นที่ปรึกษาหลักที่ Strategic UXผู้ก่อตั้ง ผู้จัดพิมพ์ และบรรณาธิการบริหารUXmatters ซิลิคอนแวลลีย์ แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

นำคำกล่าวของ Morten T. Hansen มาว่า “องค์กรมักจะสร้างอุปสรรคที่ขัดขวางการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานแบบร่วมกัน งานของผู้นำคือการมองหาอุปสรรคเหล่านี้

องค์กรมีความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันภายในและระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจต่างกัน การผสมผสานที่เป็นเอกลักษณ์ของอุปสรรคขององค์กร วัฒนธรรม และระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกันส่งผลกระทบต่อองค์กร ที่ประสบปัญหาในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ในการประเมินความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันขององค์กร ผู้นำต้องพิจารณาก่อนว่าอุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกันภายในองค์กรที่มีคืออะไร วิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการทำเช่นนี้คือการทำแบบสำรวจเพื่อระบุว่าพฤติกรรมใดที่ขัดขวางการทำงานร่วมกันซึ่งมักเกิดขึ้นภายในองค์กร

เมื่อผู้นำเข้าใจแล้วว่าพฤติกรรมใดที่ขัดขวางไม่ให้บุคลากรและทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะต้องหาทางแก้ไขเพื่อจัดการกับอุปสรรคเฉพาะของการทำงานร่วมกันที่มีอยู่ภายในองค์กร พวกเขาต้องกระตุ้นให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมที่ลดความสำเร็จของการทำงานร่วมกันภายในและระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจ

ในคอลัมน์นี้ อธิบายอุปสรรคทั่วไปบางประการเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรม และระหว่างบุคคลในการทำงานร่วมกัน และให้แนวทางแก้ไขเพื่อเอาชนะอุปสรรคเหล่านั้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน องค์กรต้องเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้

อุปสรรคทั่วไปในการทำงานแบบร่วมกัน

อุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกันในองค์กร วัฒนธรรม และมนุษยสัมพันธ์ที่พบได้บ่อย ได้แก่:

1. ขาดความเคารพและไว้วางใจ
2. ความคิดที่แตกต่าง
3. ทักษะการฟังแย่
4. ขาดความรู้
5. ขาดความสอดคล้องรอบเป้าหมาย
6. ความสามารถในการแข่งขันภายใน
7. การกักตุนข้อมูล
8. ไซโลองค์กร
9. การแยกทางกายภาพ

อุปสรรค #1: ขาดความเคารพและไว้วางใจ

อุปสรรคของการขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมายในการทำงานแบบร่วมกัน การเอาชนะอุปสรรคนี้จะนำคุณไปสู่การเอาชนะอุปสรรคอื่น ๆ

ในการทำงานแบบร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ และดังนั้น ความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องการความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ในสถานที่ทำงานที่หลากหลายในปัจจุบัน ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม บางครั้งผู้คนไม่นับถือผู้อื่นที่แตกต่างจากพวกเขา-ไม่ว่าจะเพราะความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ น่าเศร้าที่อายุ เพศ และการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติเป็นเรื่องเฉพาะในบริษัทเทคโนโลยี-อาจจะมากกว่านั้นในบางทีม

ผู้ที่มีภูมิหลังต่างกันอาจมีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งทำงานในบทบาททางวิชาชีพที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีมักเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยวิศวกรรมหรือการตลาด บ่อยครั้ง อำนาจสูงสุดของหน้าที่ที่โดดเด่นส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในหน้าที่ที่มีอภิสิทธิ์นั้น-หรือแม้แต่ทั้งองค์กร-ลดความเคารพต่อผู้ที่ทำงานในบทบาทอื่น ๆ ทำให้พวกเขากลายเป็นพลเมืองชั้นสองของบริษัท ปัญหานี้สามารถสรุปขนาดของระบบวรรณะได้

อุปสรรคของการขาดความนับถือและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมายในการทำงานแบบร่วมกัน การเอาชนะอุปสรรคนี้จะนำคุณไปสู่การเอาชนะอุปสรรคอื่น ๆ ในการทำงานแบบทำงานร่วมกัน

การแก้ไขปัญหา

การส่งเสริมระดับปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น-โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดยตรง และบ่อยครั้งเท่าที่เป็นไปได้ ปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว-ระหว่างผู้คนในบทบาทต่าง ๆ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดความนับถือและความไว้วางใจได้ ดังต่อไปนี้:

สำหรับผู้นำ: จัดให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ในหลายกรณี การมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวควรเกิดขึ้นระหว่างผู้นำของทุกหน่วยงานเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาทำสิ่งต่อไปนี้ได้สำเร็จ:

- เข้าใจบทบาทของทีมซึ่งกันและกันและคุณค่าที่พวกเขามอบให้
- สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเปิดกว้างกับหน่วยงานชั้นนำอื่น ๆ
- พัฒนาความสัมพันธ์ที่เคารพและไว้วางใจกับเพื่อนของพวกเขา
- แบ่งปันข้อมูลเพื่อพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขาเผชิญ
- สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร
- จำลองความร่วมมือกับทั้งองค์กร

ข้ามทีมโครงการ: จัดให้มีการโต้ตอบอย่างสม่ำเสมอระหว่างทีมที่ทำงานในโครงการต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่า-นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ-ทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้:

- สร้างการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างบุคคลระหว่างทีม
- รับทราบและเข้าใจโอกาสในการทำงานร่วมกันข้ามทีม
- ผสมผสานแนวคิดจากทีมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม
- ใช้ประโยชน์จากงานของกันและกันมากกว่าการคิดค้นใหม่

สำหรับทีมผลิตภัณฑ์จากสหสาขาวิชาชีพ: จัดให้มีการโต้ตอบอย่างสม่ำเสมอระหว่าง

สมาชิกทีมผลิตภัณฑ์ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันในโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า (นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ) แล้ว เพื่อนร่วมทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ได้:

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของกันและกัน
- สร้างการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเปิด

สำหรับทีมผลิตภัณฑ์จากสหสาขาวิชาชีพ: จัดให้มีปฏิสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิกในทีมผลิตภัณฑ์ซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันในโครงการเพื่อให้แน่ใจว่า (นอกเหนือจากคำแนะนำสำหรับผู้นำ) แล้ว เพื่อนร่วมทีมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ได้:

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติของกันและกัน
- สร้างการสื่อสารแบบเปิดกว้างระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมทีมในสาขาอื่น ๆ
- ทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด - บางครั้งอาจทำงานเป็นคู่
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าแนวคิดที่ดีที่สุดทั้งหมดได้รับการนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงแหล่งที่มา
- หลีกเลี่ยงการมีคนเดียวเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจทั้งหมด
- สร้างสมดุลระหว่างอำนาจการตัดสินใจของสมาชิกในทีม เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่ทำการตัดสินใจในท้ายที่สุดมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจ
- ให้ทั้งทีมมีส่วนร่วมในการวิจัยเพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับความท้าทายและความต้องการของผู้ใช้

อุปสรรค #2: ความคิดที่แตกต่าง

เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ

ความหลากหลายของมุมมองเป็นทรัพยากรสำหรับทีมที่ทำงานแบบร่วมกัน ผู้ที่มีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหาที่ทีมกำลังพยายามแก้ไขและหาวิธีแก้ไขปัญหาเฉพาะสำหรับพวกเขา

อย่างไรก็ตาม ความคิดที่หลากหลายสามารถนำเสนอความท้าทายให้กับทีมได้ ประเภททางจิตวิทยา ความต้องการ ฐานอำนาจ รูปแบบความขัดแย้ง และความฉลาดทางความเครียดต่างกันทำให้เราเปิดรับความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ ตัวอย่างเช่น คนที่มีอคติต่อความคิดสร้างสรรค์อาจดูถูกความคิดของผู้อื่นเพราะรู้สึกว่าถูกคุกคาม

ความหลากหลายทำให้ทีมมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่หลากหลายขับดันงานที่เป็นต้นฉบับและเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น ... ความขัดแย้งทำให้กลุ่มไม่ตกหลุมพรางการคิดเป็นกลุ่ม แต่ความขัดแย้งนั้นยากที่จะจัดการอย่างมีประสิทธิผล เพราะมันสามารถวนเวียนไปสู่การโจมตีระหว่างบุคคลที่ทำลายล้างซึ่งขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างง่ายดาย ความหลากหลายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยการไหลลื่นของกลุ่มถูกนำเสนอ ซึ่งรวมถึงระดับความรู้ที่ใช้ร่วมกันบางระดับ วัฒนธรรมการฟังอย่างใกล้ชิดและการสื่อสารแบบเปิด มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี ความเป็นอิสระ ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกัน”

การแก้ไขปัญหา

การเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ที่มีความคิดต่างกันสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างได้ดังนี้

-พยายามทำความเข้าใจเพื่อนร่วมทีมที่มีทัศนคติแตกต่างจากคุณ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างจากการฝึกอบรมและบทบาทหรือที่มาแตกต่างกัน

- ค้นหาประเภททางจิตวิทยา ความต้องการ ฐานอำนาจ รูปแบบความขัดแย้ง และความฉลาดทางความเครียดของสมาชิกในทีมทุกคน
- ชื่นชมความแตกต่างและจุดแข็งของผู้คน
- เปิดใจรับมุมมอง ความคิดเห็น และการรับรู้ของผู้อื่น
- ส่งเสริมความพยายามของทุกคนในการนำเสนอความคิดในเชิงบวก
- ช่วยให้เพื่อนร่วมทีมของคุณรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ดังนั้นจึงมีอิสระในการแสดงความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานของพวกเขา
- สื่อสารความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานของคุณอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมาในขณะที่ยังคงรักษาสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวกและไม่ทำการตัดสิน
- งดเว้นจากการวิจารณ์เชิงลบ โดยเฉพาะลักษณะส่วนบุคคล
- แสดงความเชื่อถือ
- แก้ไขข้อขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

อุปสรรค #3: ทักษะการฟังแย่

เมื่อเพื่อนร่วมทีมยอมรับความแตกต่างในแนวความคิดและให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาก็เต็มใจที่จะให้พื้นที่ซึ่งกันและกันในการสื่อสารความคิดและเปิดรับความคิดของเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น

กุญแจสู่การสื่อสารที่ดีคือความสามารถในการฟังที่ดี-รับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำและการสื่อสารที่ดีคือองค์ประกอบสำคัญของการทำงานแบบร่วมกัน เมื่อเพื่อนร่วมทีมยอมรับความแตกต่างในแนวความคิดและให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว พวกเขาก็เต็มใจที่จะให้พื้นที่ซึ่งกันและกันในการสื่อสารความคิดและเปิดรับความคิดของเพื่อนร่วมทีมมากขึ้น อย่างไรก็ตามอาจมีสมาชิกในทีมบางคนที่มีอัตตาสูงซึ่งไม่เห็นคุณค่าความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงอาจไม่เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้ฟังที่ไม่ดีดูเหมือนฟุ้งซ่านหรือไม่ตั้งใจ พวกเขาไม่มอง สบตา ให้ความสนใจอย่างเต็มที่หรือมีส่วนร่วมกับใครก็ตามที่กำลังพูดอยู่ พวกเขามักจะขัดจังหวะ แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่ทำให้การสนทนาไม่เป็นไปตามแผน พวกเขาแสดงอคติ ข้ามไปสู่ข้อสรุป และจบประโยคของผู้อื่น พวกเขาไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่พูด พวกเขาไม่ให้ข้อเสนอแนะที่ให้กำลังใจ การตอบสนองต่อความคิดของผู้อื่นอาจเป็นการตัดสินหรือเพิกเฉย

การแก้ไขปัญหา

การทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการเปิดกว้างของเพื่อนร่วมทีมและรับฟังความคิดเห็นของกันและกันจริง ๆ ส่งเสริมให้ทีมรับฟังอย่างดีในระหว่างแต่ละช่วงการทำงานร่วมกันและทำสิ่งต่อไปนี้:

- นำเสนออย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมกับทีม
- เปิดใจให้กว้างและสงวนการตัดสิน
- ฝึกการฟังอย่างกระตือรือร้น พยายามอย่างมีสติ ไม่เพียงแต่ฟังคำพูดของคนอื่นเท่านั้น แต่ยังต้องฟังและรับความหมายที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลัง
- แสดงความเห็นอกเห็นใจและสะท้อนความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสนใจกับการใช้ภาษา -น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า และภาษากาย
- ให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับผู้ที่กำลังพูดอยู่
- แสดงว่าคุณกำลังฟังอยู่โดยหันไปทางผู้พูดปัจจุบัน สบตา -พยักหน้า ให้กำลังใจด้วยวาจา ยิ้ม หรือสะท้อนอารมณ์ของเขาหรือเธอ
- สนทนาเรื่องหนึ่งในแต่ครั้งเท่านั้น
- มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ผู้พูดปัจจุบันกำลังพูด แทนที่จะคิดถึงว่าเราจะพูดอะไรตอบกลับ
- อดทนและอย่าขัดจังหวะ
- พยายามจำประเด็นสำคัญและสะท้อนกลับไปยังผู้พูด-ถอดความหรือสรุปประเด็น-หรือกล่าวถึงในการสนทนาในภายหลังเพื่อให้แน่ใจว่าผู้อื่นรู้สึกว่ามีคนรับฟังและเข้าใจ
- ให้คนอื่นคิดให้เสร็จก่อนถามคำถามให้กระจ่าง
- ถามคำถามเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เท่านั้น
- เคารพความคิดของผู้อื่น
- จดบันทึก

อุปสรรค #4: การขาดความรู้

เนื่องจากเพื่อนร่วมทีมไม่มีกรอบอ้างอิงร่วมกัน พวกเขาจึงอาจมีปัญหาในการทำความเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ดี

การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การขาดความรู้สามารถส่งผลดังต่อไปนี้:

สมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันไม่มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในสาขาอื่น เนื่องจากเพื่อนร่วมทีมไม่มีกรอบอ้างอิงร่วมกัน พวกเขาจึงอาจมีปัญหาในการทำความเข้าใจวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันได้ดี

บริษัทมีข้อมูลมากเกินไปจนผู้คนไม่สามารถหาข้อมูลและเอกสารที่ต้องการได้ บ่อยครั้งการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้งานของบริษัททำให้ปัญหาข้อมูลล้นเกินจริง ทำให้หาข้อมูลได้ยากขึ้น

บริษัทมีขนาดใหญ่ กระจัดกระจาย หรือถูกปิดล้อมจนคนไม่สามารถหาคนที่สามารถให้ข้อมูลและคนที่มีความเชี่ยวชาญที่พวกเขาต้องการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนเหล่านั้นทำงานในหน่วยธุรกิจอื่น

ผู้คนประสบปัญหาในการถ่ายโอนความรู้ไปยังเพื่อนร่วมงานในหน่วยธุรกิจอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้โดยปริยายเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมที่ทำงานร่วมกันนั้นอ่อนแอลงเท่าใด พวกเขาก็จะยิ่งถ่ายทอดความรู้โดยได้ยากขึ้นเท่านั้น

การแก้ไขปัญหา

- พยายามเรียนรู้และเข้าใจสาขาวิชาอื่น ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในทีมของคุณ ตัวอย่างเช่น ในทีมผลิตภัณฑ์ ความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และนักพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ
- ศึกษาหรือเข้ารับการฝึกอบรมด้านภาษาและการปฏิบัติของสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของทีมที่ทำงานร่วมกันของคุณ
- จับคู่กับคนในสาขาอื่น ๆ เพื่อทำงานร่วมกันให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น นักออกแบบ UX อาจจับคู่การออกแบบกับนักพัฒนาส่วนหน้า โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของทั้งสองเพื่อสร้างการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดและการเรียนรู้ในกระบวนการ
- ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมทีมแบ่งปันความรู้และเอกสารร่วมกันในที่เก็บส่วนกลาง ให้รางวัลคนสำหรับการแบ่งปันความรู้
- อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนโพสต์ข้อมูลและเอกสารไปยังคลังความรู้ของทีม เพื่อป้องกันไม่ให้งานโพสต์ข้อมูลกลายเป็นภาระ
- มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดูแลสถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับคลังความรู้ของทีมหนึ่งคน เมื่อคนไม่โพสต์ข้อมูลในตำแหน่งที่เหมาะสม บุคคลนี้ต้องย้ายข้อมูลและแจ้งบุคคลที่โพสต์
- ระบุช่องว่างในเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ของทีมอย่างไม่เป็นทางการระหว่างทีมอื่น ๆ กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
- ส่งเสริมให้ผู้คนแนะนำเพื่อนร่วมทีมให้รู้จักกับคนที่เป็นประโยชน์ในทีมอื่น ในกลุ่มสายงานอื่น ๆ และในหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ให้รางวัลในการทำแบบนี้
- ระบุบุคคลที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจที่หลากหลาย และขอความช่วยเหลือจากพวกเขาในการสร้างเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการของความสัมพันธ์ที่อ่อนแอ
- รวมหนังสือที่รวมชื่อที่อยู่ของผู้คนในแต่ละฝ่ายต่าง ๆ ของผู้ติดต่อภายในองค์กรที่กว้างขึ้นในคลังความรู้ของทีม เน้นที่ประโยชน์และความหลากหลายของผู้ติดต่อเหล่านี้
- สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างทีมและหน่วยธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้
- ใช้ความสัมพันธ์เหล่านี้เพื่อค้นหาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผู้เชี่ยวชาญ หุ้นส่วนการทำงานร่วมกัน ลูกค้า ผู้ใช้ แนวคิด และเทคโนโลยี
- ระบุโอกาสในการทำงานแบบร่วมกันนอกหน่วยธุรกิจ

อุปสรรค #5: ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย

สาเหตุหลักของความผิดปกติของทีมคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว

เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทีมที่ทำงานแบบร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียวโดยที่ทั้งทีมอยู่ในแนวเดียวกัน ตามบทความของ Harvard Business Review ที่อิงงานวิจัยของ Behnam Tabrizi เรื่อง “75% ของทีมข้ามสายงานมีความบกพร่อง” สาเหตุหลักของความผิดปกติในทีมคือการขาดความชัดเจนและการวางแนวรอบเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ความล้มเหลวในการปรับให้เข้ากับเป้าหมายระยะยาว ระยะเป้าหมายขององค์กรเชิงกลยุทธ์

การแก้ไขปัญหา

- เข้าใจและมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันและระยะยาว
- กำหนดเป้าหมายทีมที่น่าสนใจและเป็นหนึ่งเดียวที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และทำให้ผู้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง การรวมเป้าหมายทำให้ทีมรู้สึกว่าพวกเขามีชะตากรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดความหลงใหล สร้างแรงบันดาลใจอันสูงส่งอย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งเน้นทีมไปที่การแข่งขันในตลาด
- กำหนดลำดับความสำคัญที่ชัดเจนสำหรับทีม
- แก้ไขลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกันในสาขาวิชาต่าง ๆ
- ส่งเสริมการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นค่านิยมองค์กรหลัก
- ใช้วิธีการที่ช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ การทำงานแบบร่วมกันทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และส่งเสริมและส่งเสริมการจัดทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาภาษาธรรมดาที่ใช้ในการทำงานแบบร่วมกัน
- รับรองความโปร่งใสและการเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้พวกเขาสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่พวกเขากำลังดำเนินการแก้ไข
- ทำให้สมาชิกในทีมรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมและเป้าหมายส่วนบุคคล
- วัดความก้าวหน้าของแต่ละทีมในการไปสู่เป้าหมาย

อุปสรรค #6: ความสามารถในการแข่งขันภายใน

ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อนของความพยายาม

วัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันของบริษัทเป็นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันอย่างน้อยก็ภายใน ความร่วมมือช่วยให้สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อนของความพยายาม แน่นอน ความสามารถในการแข่งขันคือแรงกระตุ้น ภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้ใช้ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และธุรกิจ การรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกจะช่วยเพิ่มพลังให้ทีมทำงานร่วมกัน การทำงานแบบร่วมกัน หมายถึงการเลิกสนใจตนเองและมุ่งไปที่การชนะในฐานะทีมหรือองค์กรแทน

ผู้นำที่บกพร่องในบางครั้งจะแข่งขันกันเพื่อเงิน ทรัพยากรที่หายาก หรือการยอมรับ พวกเขาอาจให้รางวัลเฉพาะเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างแคบ แทนที่จะช่วยเหลือหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น สิ่งจูงใจดังกล่าวทำให้ผู้คนมุ่งความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ของตนเองและส่งเสริมพฤติกรรมการกักตุน ความสามารถในการแข่งขันที่เห็นแก่ตัวซึ่งมักส่งผลให้เกิดบรรยากาศขององค์กรไม่สนับสนุนการทำงานแบบร่วมกัน

การแก้ไขปัญหา

- ชี้นำความสามารถในการแข่งขันของผู้คนและของทีมไปสู่ตลาดภายนอก ไม่ใช่ให้กับ

เพื่อนหรือทีมอื่น กลุ่มงาน หรือหน่วยธุรกิจ

- ส่งเสริมให้ทีมแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งภายนอก
- สร้างสมดุลการแข่งขันภายนอกด้วยความร่วมมือภายใน
- ทำให้เป้าหมายร่วมกันของทีมที่ทำงานแบบร่วมกันคือความสำเร็จของทีมโดยรวมและโครงการที่พวกเขากำลังทำงานอยู่ ไม่ใช่ความสำเร็จของบุคคลหรือหน้าที่ใด ๆ
- กีดกันการแข่งขันระหว่างหน้าที่ที่หลากหลายในทีมสหสาขาวิชาชีพโดยการสร้างสนามแข่งขันที่เท่าเทียมกันสำหรับพวกเขา
- ตัดสินใจเป็นทีมเมื่อทำได้ ซึ่งหมายถึงการปรับแนวทางแก้ไขร่วมกัน ไม่ยึดติดกับการคิดแบบกลุ่มหรือการประนีประนอมที่ไม่มีใครมีความสุข
- ส่งเสริมให้ผู้คนช่วยเหลือทีมอื่น กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่าเอาเปรียบบุคคล ทีม กลุ่ม หรือหน่วยธุรกิจต่อกัน
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คน ทีมงาน และหน่วยธุรกิจใช้ประโยชน์จากงานของผู้อื่นมากกว่าที่จะตกเป็นเหยื่อของกลุ่มอาการ Not Invented Here Syndrome but Reinventing the Wheel(NIHS) คือการที่เราไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากภายนอกบริษัทหรือคนอื่น ๆ รวมไปถึงการประเมินค่าการทำงานและผลงานของเราว่าดีมากกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้สุดท้ายแล้ว ผลลัพธ์ของงานอาจออกมาแย่กว่าที่คิด หรืองานชิ้นนั้นอาจล้มเหลวไปเลย
- กีดกันการแข่งขันภายในโดยสร้างระบบการยกย่องและให้รางวัลที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน
- ให้รางวัลพนักงานสำหรับผลการทำงานแบบร่วมกันที่พวกเขาทำได้มากกว่าผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลหรือผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบริษัท
- ให้รางวัลแก่ทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ให้รางวัลพฤติกรรมที่แสดงคุณค่าการทำงานแบบร่วมกัน

อุปสรรค #7: การกักตุนข้อมูล

บางคนมองเห็นความได้เปรียบในการรู้ว่าสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนร่วมทีมไม่รับรู้ ดังนั้นพวกเขาจึงสะสมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งทีม

การทำงานแบบร่วมกันต้องการให้ผู้คนแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ สมาชิกของทีมสหสาขาวิชาชีพจะแบ่งปันความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของตนได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายหากพวกเขาไม่ได้รับข้อมูลที่ดีเท่า ๆ กัน การแบ่งปันข้อมูลส่งเสริมความร่วมมือและนวัตกรรม ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นประชาธิปไตยข้อมูล

น่าเสียดายที่บางคนมองเห็นความได้เปรียบในการรู้ว่าสิ่งที่เพื่อนหรือเพื่อนร่วมทีมไม่รู้ ดังนั้นพวกเขาจึงรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งทีม อย่างที่โบราณว่าไว้ "ความรู้คือพลัง" ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองอย่างเห็นแก่ตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทั้งทีมหรือองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงเกลียดการที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและเพิกเฉยต่อการร้องขอความช่วยเหลือ พวกเขามักจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและข้อมูลของตนกับทีมหรือหน่วย

ธุรกิจอื่น ๆ พฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความลับและการแข่งขันภายใน

การแก้ไขปัญหา

- ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลตรงกันข้ามกับการกักตุนข้อมูล และระบุและสื่อสารประเภทของข้อมูลที่ผู้คนควรแบ่งปัน
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานมีเวลาเพียงพอในการช่วยเหลือผู้อื่น ทีม และหน่วยธุรกิจและให้ข้อมูลที่ต้องการ
- สร้างห้องสมุดองค์กรที่มีแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รวมถึงหนังสือ วารสาร
- ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์ เช่น ที่เก็บข้อมูล หลักสูตร วิดีโอฝึกอบรมและสิ่งพิมพ์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเข้าถึงข้อมูลที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างเท่าเทียมกัน
- ปรับใช้ระบบการจัดการสินทรัพย์ดิจิทัลที่ช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถดึงภาพ วิดีโอ เสียง และเอกสารได้
- ให้พนักงานทุกคนเข้าถึงที่เก็บข้อมูลที่สร้างขึ้นภายใน เช่น ข้อมูลการวิเคราะห์ บันทึกการโทรติดต่อฝ่ายสนับสนุน และผลการวิจัย
- จัดหาเทคโนโลยีแก้ไขปัญหาสำหรับการแบ่งปันข้อมูล สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงระบบการจัดการความรู้ ระบบการจัดการโครงการ และเครื่องมือสื่อสาร
- ลดขนาดระบบการจัดการความรู้และคลังข้อมูลอื่น ๆ ให้น้อยที่สุด
- อนุญาตให้พนักงานค้นหาข้อมูลในที่เก็บทั้งหมด ให้ผลการค้นหาที่โปร่งใสซึ่งนำข้อมูลที่มีประโยชน์ที่สุดมาไว้ด้านบนสุด และยกเว้นเฉพาะข้อมูลที่เป็นความลับ
- อนุญาตให้พนักงานประเมินคุณภาพของข้อมูลภายในที่เก็บ เพื่อช่วยให้พวกเขาเอาชนะข้อมูลที่มากเกินไป
- ทำให้พนักงานสามารถขอเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ง่าย
- ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมทีมทำงานในโครงการร่วมกันเพื่อแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในที่เก็บส่วนกลาง
- อนุญาตให้สมาชิกในทีมทุกคนแบ่งปันข้อมูลในที่เก็บดังกล่าวกับผู้อื่น ตามความจำเป็นสำหรับโครงการของพวกเขา
- รักษาความปลอดภัยเฉพาะข้อมูลที่ละเอียดอ่อนที่ต้องเก็บเป็นความลับ
- ให้สิทธิ์ที่ให้การเข้าถึงข้อมูลในวงกว้างที่สุด แบ่งปันข้อมูลกับทั้งทีม กลุ่มการทำงานหรือหน่วยธุรกิจ
- ระบุรายชื่อการส่งอีเมลสำหรับทีม ดังนั้นเมื่อมีคนแชร์ข้อมูลหรือส่งคำเชิญเข้าร่วมการประชุม ทุกคนในทีมจะได้รับข้อมูลนั้น
- จัดทำโปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้โดยปริยายระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
- ให้รางวัลแก่ผู้ที่เข้าร่วมโปรแกรมพี่เลี้ยง
- ให้รางวัลแก่ผู้คน ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจสำหรับการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันไม่ใช่แค่เพื่อการทำงานของตนเองหรือเพื่อผลงานของทีมเท่านั้น
- ทำให้ผู้คนรับผิดชอบหากพวกเขาระงับข้อมูลที่ผู้อื่นต้องการ

อุปสรรค #8: ไซโลองค์กร

เมื่อทีมทำงานแบบร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม

วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว Not Invented Here Syndrome เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจที่จะยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และล้มเหลวในการทำงานร่วมกันข้ามไซโล เมื่อทีมทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม กลุ่มดังกล่าวขาดความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งจำเป็นต่อการทำงานแบบร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมของบริษัทอาจส่งเสริมการพึ่งพาตนเองในส่วนของบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ จนถึงขนาดที่กีดกันพวกเขาจากการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น แม้ว่าพวกเขาต้องการความช่วยเหลือจริง ๆ คนที่ทำงานในหน่วยธุรกิจต่าง ๆ อาจไม่คุ้นเคยกับการทำงานแบบร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะทำเช่นนั้น นอกจากนี้

นอกจากนี้คนทำงานที่ทำงานเก่งเป็นดาวเด่น ที่ยุ่งอยู่กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองอาจไม่ได้รับแรงจูงใจที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหรือรู้สึกว่าจำเป็นต้องร่วมมือกัน วัฒนธรรมร็อคสตาร์เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน

ทีมหรือหน่วยงานที่มีสถานะสูงอาจไม่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงานแบบร่วมกับผู้อื่นที่พวกเขาเห็นว่าไม่คู่ควรกับความสนใจของพวกเขา ในขณะที่ทีมหรือหน้าที่ที่มีสถานะต่ำอาจไม่สะดวกที่จะติดต่อกับผู้ที่พวกเขาเห็นว่าอยู่ไกลเกินเอื้อม การศึกษาโดย Tabrizi ที่ฉันอ้างถึงก่อนหน้านี้ยังแสดงให้เห็นว่า: “สาเหตุที่ทีมข้ามสายงานส่วนใหญ่ล้มเหลวก็เพราะ [ไซโล] มีแนวโน้มที่จะขยายเวลาตัวเอง ตัวอย่างเช่น วิศวกรทำงานได้ไม่ดีกับนักออกแบบ...”

การแก้ไขปัญหา

- การร่วมมือทำลายระบบการทำงานแบบแยกส่วนขององค์กร ช่วยให้ผู้คนสร้างสายสัมพันธ์กับผู้คนในทีมอื่น ๆ หรือในกลุ่มงานหรือหน่วยธุรกิจอื่น ๆ
- ทำงานร่วมกันระหว่างทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ
- สื่อสารทั่วทั้งองค์กร
- ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายคนที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันและทีมงาน กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจเพื่อเชื่อมโยงการทำงานแบบแยกส่วน
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้คนสามารถพูดคุยกับผู้อื่นได้โดยตรงในทุกระดับในองค์กร แทนที่จะต้องผ่านสายการบังคับบัญชา
- จัดสถานที่ในศูนย์กลางที่ซึ่งผู้คนที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ มาพบปะกันตามอัธยาศัย- ตัวอย่างเช่น ในห้องพักที่มีอาหารและเครื่องดื่มฟรี หรือพื้นที่ที่มีที่นั่งที่สะดวกสบาย
- จัดตั้งทีมสหสาขาวิชาชีพกับสมาชิกจากหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อทำงานร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ กระบวนการ และระบบทั่วไป
- ให้คนที่ทำงานในสาขาวิชาต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวิจัยผู้ใช้และการทดสอบการใช้งาน
- ให้รางวัลแก่ผู้คนในการรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะจากหลายหน่วยงานและหน่วย

ธุรกิจ ดังนั้นจึงได้รับมุมมองที่กว้างขึ้น

อุปสรรค #9: การแยกทางกายภาพ

ผู้คนอาจใช้เวลามากขึ้นในการโต้ตอบกับผู้อื่นที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ในขณะที่ละเลยที่จะใช้เวลาให้เพียงพอกับคนที่พวกเขาควรทำงานอย่างใกล้ชิดด้วย-เพียงเพราะพวกเขาอยู่คนละประเทศ

เมื่อสมาชิกในทีมทำงานแบบร่วมกันอย่างใกล้ชิด พวกเขาจะสื่อสารกันมากขึ้น แต่ผู้คนในทีมที่ทำงานแบบทำงานร่วมกันอาจกระจัดกระจายไปตามสถานที่ห่างไกล หรือทำงานในอาคารต่าง ๆ หรือบนชั้นต่าง ๆ ของอาคารเดียวกัน การศึกษาที่มีชื่อเสียงซึ่งดำเนินการโดย Thomas Allen จาก MIT แสดงให้เห็นว่าจำนวนการสื่อสารระหว่างวิศวกรขึ้นอยู่กับจำนวนเมตรระหว่างห้องเล็ก ๆ ของพวกเขา เมื่อห้องเล็ก ๆ ของพวกเขาอยู่ห่างกันเพียง 25 เมตร การสื่อสารก็ลดน้อยลงจนแทบไม่เหลืออะไรเลย ดังนั้น ผู้คนอาจใช้เวลามากขึ้นในการโต้ตอบกับผู้อื่นที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ในขณะที่ละเลยที่จะใช้เวลาให้เพียงพอกับคนที่พวกเขาควรทำงานอย่างใกล้ชิดด้วย-เพียงเพราะพวกเขาอยู่คนละประเทศ นี่เป็นปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลก

เมื่อผู้คนทำงานในสถานที่ที่กระจัดกระจายไปตามโซนเวลาต่าง ๆ ตารางงานที่ยุ่งของพวกเขาอาจทำให้พวกเขาใช้เวลาที่มีคุณภาพเพียงพอกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและไว้วางใจได้ยาก การแยกตัวของสมาชิกในทีมยังทำให้พวกเขาค้นหาบุคคลและข้อมูลที่ต้องการได้ยากขึ้น

การแก้ไขปัญหา

- จัดสรรให้สมาชิกของทีมที่ทำงานแบบร่วมกันได้อยู่ที่เดียวกันทุกครั้งเท่าที่ทำได้เพื่อให้โอกาสในการสื่อสารแบบเป็นกันเอง
- ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันข้ามสายงานโดยจัดกลุ่มสมาชิกในทีมจากสาขาวิชาต่าง ๆ
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมที่กระจัดกระจายพบปะกันแบบเห็นหน้ากันอย่างน้อยทุกไตรมาส เป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับทีมที่จะต้องพบปะกันแบบเห็นหน้าในช่วงเริ่มต้นของโครงการเพื่อให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันระหว่างกัน
- อุทิศพื้นที่ทำงานร่วมกันเพื่อใช้ทีมทำงานร่วมกันโดยเฉพาะ พื้นที่ทำงานดังกล่าวทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในทีมจากสถานที่ที่กระจัดกระจายสามารถรวมตัวกันได้ทุกเมื่อ และให้สถานที่ถาวรสำหรับแสดงสิ่งประดิษฐ์ในการทำงานของทีม ซึ่งช่วยประหยัดเวลา สิ่งสำคัญคือต้องจัดให้มี พื้นที่ทำงานส่วนตัวที่เงียบ ปราศจากสิ่งรบกวน สำหรับช่วงเวลาที่บุคคลต้องทำงานด้วยตนเองและเข้าสู่ขั้นตอนการทำงาน
- จัดเตรียมระบบการทำงานแบบทำงานร่วมกันของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์สำหรับพื้นที่ทำงานของทีมเสมือนเพื่อให้แน่ใจว่ามีการผสานรวมสมาชิกในทีมระยะไกลอย่างเหมาะสมที่สุด
- รวมเครื่องมือการทำงานร่วมกันเข้ากับกระบวนการทำงานของคุณ
- จ้างไวท์บอร์ดดิจิตอลหรือโฟกัสกล้องวิดีโอบนไวท์บอร์ดเพื่อให้สมาชิกในทีมจากระยะไกลสามารถมองเห็นได้
- ยกระดับสนามการทำงานโดยให้ทุกคนใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันแบบเดียวกันแม้กระทั่งผู้ที่อยู่ร่วมกัน
- โพสต์ข้อมูลโครงการ กำหนดการ และสถานะออนไลน์ แทนที่จะสื่อสารข้อมูลนี้ในการ

ประชุม เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนจะได้รับข้อมูลเดียวกัน

- ส่งการแจ้งเตือนทางอีเมลเกี่ยวกับการอัปเดตเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเห็นพวกเขา
- โพสต์หน้าโปรไฟล์สำหรับสมาชิกในทีมทั้งหมดไปยังฐานความรู้ของทีม ซึ่งจะช่วยให้ทีมที่อยู่ห่างไกลรู้จักกันดียิ่งขึ้น
- ใช้เครื่องมือแชทเพื่อระบุสถานะเสมือนและสนับสนุนการสื่อสารทั้งแบบซิงโครนัสและแบบอะซิงโครนัส 1. การสื่อสารแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Transmission) เป็นการสื่อสารแบบไม่ประสานจังหวะ เช่น การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งทางผู้ส่งสามารถส่งได้เลยโดยไม่จำเป็นต้องเข้าจังหวะการสื่อสารระหว่างฝ่ายผู้ส่งกับฝ่ายผู้รับ ผู้รับจะทราบว่ามีอีเมล์ส่งมาถึงตน ก็ต่อเมื่อได้มีการตรวจสอบเมล์บ็อกซ์เท่านั้น 2. การสื่อสารแบบซิงโครนัส (Synchronous Transmission) เป็นการสื่อสารแบบประสานจังหวะ การรับและส่งจะต้องมีจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งแตกต่างจากการสื่อสารแบบอะซิงโครนัสที่สามารถส่งข้อมูลได้ทันทีโดยไม่ต้องรอการเข้าจังหวะ การสื่อสารแบบซิงโครนัสจึงมีความรวดเร็วกว่าแบบอะซิงโครนัส ตัวอย่างการสื่อสารวิธีนี้ เช่น การสื่อสารภายในระบบคอมพิวเตอร์ และการสนทนาออนไลน์)
- กำหนดชั่วโมงหลักเมื่อทุกคนสามารถทำงานแบบร่วมกันได้หากโซนเวลาทำได้
- ดำเนินการเซสชันแนวคิดเสมือนจริงทางออนไลน์ เซสชันเสมือนแบบอะซิงโครนัสจะสร้างแนวคิดคุณภาพสูงขึ้น ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์จำนวนมากขึ้นต่อผู้เข้าร่วม และเพิ่มความหลากหลายของแนวคิด การใช้วิธีการปรับขนาดได้นี้จะมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนเท่าใดก็ได้ เซสชันแนวคิดเสมือนจริงยังช่วยขจัดปัญหาบางอย่างที่พบได้บ่อยในการระดมความคิดแบบเห็นหน้ากัน ซึ่งรวมถึงผู้เข้าร่วมที่มีอำนาจเหนือกว่าพูดมากเกินไปและป้องกันไม่ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม และ- เนื่องจากการไม่เปิดเผยตัวตนของกระบวนการ-ผู้เข้าร่วมประสบกับความเข้าใจผิดในการประเมินหรือขาด ของความเที่ยงธรรมในการประเมินความคิด
- ส่งเสริมให้คนทำงานเป็นคู่ ไม่ว่าจะเผชิญหน้าหรือจากระยะไกล นี่เป็นวิธีการทำงานร่วมกันทางไกลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดวิธีหนึ่ง

บทสรุป

ในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงานแบบร่วมกันที่มีอยู่ในองค์กรของคุณ ก่อนอื่นคุณต้องระบุอุปสรรคเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรของคุณ จากนั้นจึงคิดค้นวิธีแก้ปัญหาเพื่อขจัดอุปสรรคเหล่านั้น

แนวปฏิบัติในการต่อต้านองค์กรจะสร้างอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดตำแหน่ง การทำงานแบบร่วมกัน และการแบ่งปันข้อมูล แต่กลับส่งเสริมการกักตุนข้อมูล ความสามารถในการแข่งขันภายใน และพฤติกรรมที่ผิดปกติอื่น ๆ ของบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจ

ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน คุณต้องส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่างไม่หยุดหย่อนเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ทำให้ผู้คนรับผิดชอบต่อพฤติกรรมที่ผิดปกติซึ่งขัดขวางการทำงานแบบทำงานร่วมกัน และให้รางวัลแก่พฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกัน



โปรดทบทวนอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Williams มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/10/overcoming-common-barriers-to-collaboration-part-1.php

3 อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Thuen

Thuen (2016) ได้กล่าวถึงอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ไว้ดังนี้

5 เคล็ดลับในการเอาชนะความท้าทายในการทำงานแบบร่วมกันว่าช่วงนี้ใครไม่อยากร่วมมือกันบ้าง? แม้ว่าการทำงานแบบร่วมกัน จะมีแนวโน้มสูง แต่การทำงานแบบร่วมกัน ก็เป็นเรื่องใหญ่จริง ๆ และบริษัทต่าง ๆ ทั้งรายใหญ่และรายย่อยต่างก็พยายามที่จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการใช้งาน เมื่อนำไปใช้อย่างมีกลยุทธ์ ท้องฟ้าคือขีดจำกัด (HBR - การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการทำงานแบบร่วมกัน) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่หลายบริษัทกำลังเผชิญอยู่คือวิธีการปรับใช้การทำงานแบบร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คำตอบจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กรและอุตสาหกรรม แต่การบรรยายต่อไปนี้จะอธิบายทั้งความท้าทายในการใช้ความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร และแนวทางในการเอาชนะอุปสรรคทั่วไป

ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด - การเอาชนะความแตกต่างทางวัฒนธรรม

สถาบันหลายแห่งเผชิญกับความท้าทายในการนำวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันไปใช้ องค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่งมักสร้างขึ้นจากลำดับชั้นที่เข้มงวดของบทบาทและตำแหน่งที่ชัดเจน โครงสร้างนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้มีอำนาจมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคง ระเบียบ และการปฏิบัติตาม ในขณะที่พนักงานปฏิบัติตามความรับผิดชอบที่ชัดเจนและ "อยู่ในช่องทางของตน" (องค์กรปฏิรูปองค์กร) โครงสร้างที่เข้มงวดนี้สามารถนำไปสู่แรงกดดันด้านนวัตกรรม การแข่งขันที่สูงขึ้น และแรงจูงใจที่ลดลงในการทำงานแบบร่วมกันอย่างเปิดเผย

แต่ด้วยโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพ ขวัญกำลังใจของพนักงาน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะการแก้ปัญหาภายในพนักงาน ความยืดหยุ่นขององค์กร และนวัตกรรม ความท้าทายเหล่านี้คุ้มค่าที่จะรับ และจำเป็นต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในวัฒนธรรมแบบไดนามิก (พลังของความเปลี่ยนแปลง) ความคาดหวังและระดับความสำเร็จที่สูงขึ้น

เป็นไปได้และคุ้มค่า (HBR - Positive Work Cultures) ด้วยความพยายามที่จริงใจและเห็นอกเห็นใจมากที่สุด นี่คือเคล็ดลับ 5 ข้อที่องค์กรสามารถใช้เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบร่วมกันที่ยั่งยืน

เคล็ดลับ #1: ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์ของคุณ: วัฒนธรรมการทำงานสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท - วัฒนธรรมทางความคิดและวัฒนธรรมทางอารมณ์ วัฒนธรรมทางปัญญาหมายถึง "ค่านิยมทางปัญญาที่มีร่วมกัน บรรทัดฐานและสิ่งประดิษฐ์ และสมมติฐานที่ทำหน้าที่เป็นแนวทาง" ในขณะที่วัฒนธรรมทางอารมณ์หมายถึง "ค่านิยมทางอารมณ์ที่ใช้ร่วมกัน บรรทัดฐาน

สิ่งประดิษฐ์ และสมมติฐานที่ควบคุมอารมณ์ที่ผู้คนมีและแสดงออกในที่ทำงานและอารมณ์ใดที่พวกเขา ดีกว่าอยู่เหนือกว่า" (HBR - การจัดการวัฒนธรรมทางอารมณ์ของคุณ) วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สำหรับบริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจและวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง การทำงานแบบทำงานร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น อย่างไรก็ตาม สถาบันหลายแห่งต้องทนทุกข์ทรมานจากวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่แข็งแกร่งขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา สำหรับวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่เหล่านี้ การปรับเปลี่ยนการทำงานแบบร่วมกันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

เคล็ดลับ #2: สร้างความไว้วางใจ: ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบร่วมกัน หากปราศจากความไว้วางใจ พันธมิตรจะลดน้อยลงไปสู่การแข่งขันที่น่าสงสัยและการแสร้งทำเป็นมิตรทั้งที่จริงเป็นศัตรู (Originals, Adam Grant) ความท้าทายด้วยความไว้วางใจคือต้องให้เวลาอย่างแท้จริง การดำเนินการนี้อาจยุ่งยาก ใช้เวลานาน และลำบาก แต่เป็นพื้นฐานอย่างแท้จริงในการสร้างวัฒนธรรมทางอารมณ์และการเปลี่ยนแปลงในการทำงานแบบร่วมกัน

1. ร้องขอข้อมูล: การถามและมีส่วนร่วมกับคู่ความคิดเห็น การประเมิน และข้อเสนอแนะสามารถให้ทั้งข้อเสนอแนะและการมีส่วนร่วม มันแสดงให้เห็นว่าคุณใส่ใจและเห็นคุณค่าความคิดเห็นของพวกเขา ไม่ว่าคุณจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม (วิธีชนะมิตรและจูงใจผู้คน - Dale Carnegie) การขอข้อมูลช่วยให้ผู้อื่นรู้สึกได้ยินและเข้าใจ เป็นไปไม่ได้เสมอไปที่จะตอบสนองคำขอหรือปฏิบัติตามคำแนะนำของพวกเขา แต่ท่าทางนี้สามารถช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างฝ่ายที่ไม่เชื่อ

2. รักษาคำมั่นสัญญาและชื่อเสียงของคุณ: Henry Ford เคยกล่าวไว้ว่า "คุณไม่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสิ่งที่คุณกำลังจะทำ" พูดในสิ่งที่คุณหมายถึงและหมายถึงสิ่งที่คุณพูด หากสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนไป ให้ใช้เวลาในการอธิบายและจัดการกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ เป็นสิ่งสำคัญที่เมื่อคุณระบุทิศทาง ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของคุณแล้ว ให้ยึดตามนั้น หากและเมื่อสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง เรียกร้องข้อมูลและความช่วยเหลือในการเอาชนะอุปสรรค และแจ้งให้พวกเขาทราบล่วงหน้าและบ่อยครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้โดยเร็ว

3. ฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน: “ในระดับพื้นฐานที่สุด ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมในการทำงานแบบทำงานร่วมกันสะท้อนถึงปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร” (HBR - Collaborative Teams) 'การนำโดยตัวอย่าง' และ 'การฝึกฝนสิ่งที่คุณสั่งสอน' เป็นวิธีที่โดดเด่นในการแสดงพฤติกรรมที่คุณต้องการเห็นจากผู้อื่น สิ่งนี้ไม่เพียงสร้างความไว้วางใจเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้จากคุณได้อีกด้วย เมื่อแนวทางการทำงานแบบร่วมกันของคุณเป็นไปด้วยดีและผลักดันไปสู่ระดับใหม่ของความสำเร็จ พวกเขาจะคำนึงถึงทั้งความสำเร็จและแนวทางและอย่างน้อยก็พิจารณาปรับใช้

เคล็ดลับ #3: เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา: ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" (Meriam-Webster) การตอบสนองเช่น 'เราทำแบบนั้นมาโดยตลอด' และ 'มันต้องเป็นอย่างนี้' จะไม่เปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลในการเปิดรับแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ที่ขัดต่อมัน ปฏิกิริยาที่ห้ามปรามของความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่าง ๆ ที่หลากหลาย

1. ดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แผนและสถานะสิ้นสุด ความเป็นไปได้และความเป็นจริงใหม่ ๆ สามารถรับรู้ได้ การใช้คำถาม การระดมความคิด ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วย และแนวคิดใหม่ ๆ ผู้คนสามารถช่วยทำลายอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกัน และขยายความเชื่อเพื่อให้เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ การที่จะเพียงแค่บอกให้ใครบางคนคิดต่างออกไปก็จะยิ่งเพิ่มอุปสรรคเท่านั้น (วิธีชนะมิตรและจูงใจผู้คน - เดล คาร์เนกี)

2. ส่งเสริมความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยและการสื่อสารอย่างเปิดเผย: ความคิดเห็นที่คุ้นเคยทำให้สบายใจ - ฟังง่าย และทำให้เรามีความสุขเพราะเป็นการตอกย้ำจุดยืนของเรา แต่ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยมีโอกาสที่จะระบุ/แก้ไขความเหลื่อมล้ำ เข้าใจความเชื่อที่แตกต่างกัน และได้ยินแนวคิด แนวทางแก้ไข และความท้าทายที่เราอาจไม่เคยเข้าใจมาก่อน (Originals, Adam Grant) ความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยช่วยตรวจสอบความพยายามคิดแบบกลุ่ม และถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในระยะยาว

3. ส่งเสริมปัญหาปลายเปิด: ส่งเสริมให้พนักงานพูดปัญหา - ไม่ว่าพวกเขาจะมาพร้อมกับวิธีแก้ปัญหาหรือไม่ก็ตาม “เมื่อสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น ปกติในองค์กร การแก้ปัญหาทั้งหมดก่อนดำเนินการแก้ไขจะฉลาดกว่า” (HBR - Originality and Non-Conformism) ซึ่งสามารถช่วยได้หลายวิธี 1) สนับสนุนความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยให้รับฟังโดยไม่ต้องกลัวว่าจะมีการไล่เบี้ยในเชิงลบ 2) สามารถช่วยอธิบายปัญหาที่ว่าทำไมระบบที่มีอยู่อาจไม่ดีที่สุด และ 3) ช่วยให้มีโอกาสในการเรียนรู้สำหรับทีมเมื่อคุณค้นหา/ดำเนินการแก้ไข นอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการฝึกทักษะการทำงานแบบร่วมกันที่คุณต้องการเพิ่ม

เคล็ดลับ #4: วาดภาพจุดหมายปลายทาง - สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน: การสร้างความไว้วางใจและการเอาชนะอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวมันเอง แต่เมื่อทำสำเร็จแล้ว จะเป็นการปูทางสำหรับการสนทนาและการเคลื่อนไหวที่คิดล่วงหน้า การสนทนาเหล่านี้ควรสะท้อนถึงความสำเร็จก่อนหน้านี้ (และบทเรียนที่ได้รับ) และผลักดันไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และจุดหมายปลายทางร่วมกัน ยิ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางที่มีร่วมกันมีรายละเอียดมากเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจถึงสิ่งที่รออยู่ข้างหน้าได้ดีขึ้น และผลที่ตามมาก็คือสิ่งที่คาดหวังในการไปถึงจุดหมาย (PMBOK Guide, PMI)

1. ระดมสมอง: หากต้องการทราบวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันของคุณ ให้จัดช่วงระดมความคิดและสนับสนุนให้ทุกคนแชร์คำแนะนำที่คิดไว้ล่วงหน้า (HBR - ความริเริ่มและการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด) ส่งเสริมความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการสนทนา และทำให้แน่ใจว่าทุกอย่าง (ดี, ไม่ดี, และน่าเกลียด) ได้ยินและบันทึก เมื่อบรรลุฉันทามติ (อาจต้องใช้การประชุมสองสามครั้ง) จัดทำ

เอกสารฉันทามติและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจ้างคนให้ทำงานตามมาตรฐานที่ทุกคนได้คิดขึ้น เห็นพ้องต้องกัน และรับรู้

2. วางแผนและดำเนินการ: การทำงานแบบร่วมกันเพื่อร่างและให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายที่คุณอยากเห็นร่วมกัน ความรับผิดชอบร่วมกันเป็นกุญแจสำคัญในการปรับใช้นี้เนื่องจากเป็นความพยายามในการทำงานแบบร่วมกัน ความไว้วางใจจะได้รับจากความรับผิดชอบเมื่อเวลาผ่านไป และความสามารถในการพูดและทำ (ในรูปแบบของแผนและการดำเนินการ) สามารถให้เหตุผลเพิ่มเติมแก่ผู้คนสำหรับความไว้วางใจและความก้าวหน้า ดำเนินการนี้อย่างจริงจัง แต่หากระดับบนสุดขององค์กรไม่ดำเนินการตามวิสัยทัศน์นี้อย่างจริงจัง ก็จะไม่มีใครทำ (HBR - ทีมร่วมมือ)

3. สร้างระบบและรับผิดชอบ: เมื่อระบบได้รับการร่างแล้ว ให้ดำเนินการตามระบบอย่างจริงจัง และวัดความคืบหน้า การบันทึกความคืบหน้าและการสังเกตความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ใหม่สามารถช่วยฟื้นฟูแรงจูงใจและพลังงานในการมองการเปลี่ยนแปลงผ่าน เมื่อมีระบบที่พร้อมแล้ว คุณจะตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นได้ จากนั้นเมื่อใกล้ถึงกำหนดส่ง ให้ร่วมมือกันอย่างแข็งขันเพื่อบรรลุผลสำเร็จ หากไม่บรรลุเป้าหมาย ให้ระดมความคิดและนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้ ทบทวนแผนและรวมการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลในครั้งต่อไป การบังคับใช้ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายเหล่านี้ช่วยรับรองความก้าวหน้าของการพัฒนาและให้โอกาสในการรวมตัวกันกับผลงานที่ได้รับการพัฒนา (PMBOK Guide, PMI)

เคล็ดลับ #5: ปรับวัฒนธรรมองค์กร - เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีการทำงานแบบร่วมกัน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมที่นโยบายของคุณปลูกฝัง ซึ่งรวมถึงขั้นตอน ลำดับชั้นขององค์กร และเอกสารกำกับ/แนวทางการปลูกฝัง คุณจะลดความเสี่ยงของการพูดนอกเรื่องการทำงานร่วมกันได้อย่างไร ปรับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมของคุณเพื่อรับประกันความสำเร็จในการทำงานแบบร่วมกันในระยะยาว

1. คุณยืนหยัดเพื่ออะไร: นโยบายของคุณบังคับใช้อย่างไร? พฤติกรรม ความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ใดที่พวกเขาสร้างแรงจูงใจ นโยบายเหล่านี้ถูกนำไปใช้ บังคับใช้ และสร้างแรงจูงใจอย่างไร? ได้ระดับไหน? ใครเป็นผู้ร่าง/บังคับใช้นโยบายเหล่านี้ พวกเขาพูดอะไรเกี่ยวกับผู้บริหาร วัฒนธรรม และธรรมาภิบาลของคุณ? คำถามเชิงลึกเหล่านี้เชิญชวนให้ทบทวนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเพียงใด และการโทรให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญเกี่ยวกับหลักการที่วัฒนธรรมองค์กรของคุณยึดมั่น เราจะเปลี่ยนคำตอบเหล่านี้จาก "พวกเขา" เป็น "เรา" ได้อย่างไร

2. ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันของคุณ: บางทีส่วนที่ช้าที่สุดและท้าทายที่สุดของกระบวนการคือการปรับวัฒนธรรมเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในแต่ละวัน และงานโดยงาน การเสริมแรงเชิงบวกและการฝึกฝนเทคนิคการแก้ปัญหาร่วมกันโดยเฉพาะ สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในระยะยาวได้ (Talent Code, Daniel Coyle) ในช่วงเริ่มต้น อาจจำเป็นต้องมีการเสริมแรงในเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอมากขึ้นเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน เมื่อรับรู้ “ความสามารถพิเศษ” สำหรับการทำงานร่วมกันแล้ว เกณฑ์การรู้จำความสำเร็จก็จะเพิ่มขึ้นได้

3. นำบทเรียนที่ได้รับจากการทำงานแบบร่วมกันไปใช้: ไม่มีการใช้งานใดจะราบรื่นอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากมีความล้มเหลวอยู่เสมอ ความล้มเหลวเหล่านี้ให้โอกาสการเรียนรู้อย่างมากใน

การดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำความเข้าใจปัญหาและระดมความคิดร่วมกันเกี่ยวกับคำแนะนำในการปรับปรุง (PMBOK Guide, PMI) การให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมระหว่างกันและไกล่เกลี่ยความแตกต่างยังสามารถช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงความไม่ต่อเนื่อง และทำให้มั่นใจว่าข้อผิดพลาดเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นอีก หากคุณรู้สึกหนักใจในการอ่านรายการคำแนะนำนี้ มั่นใจได้ว่าคุณไม่ได้อยู่คนเดียว สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญ - แต่ทั้งหมดนี้เป็นไปได้ในการปรับตัว และคุ้มค่า จำนวนศักยภาพที่ยังไม่ได้ใช้สำหรับผลิตภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่สูงขึ้นไม่สามารถอธิบายได้ เราสามารถแบ่งปันข้อมูลเชิงลึก บังคับ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับความก้าวหน้าแบบทวีคูณที่ไม่เพียงแต่นำองค์กรไปสู่มุมมองใหม่ แต่ยังสร้างรากฐานที่มนุษย์สร้างขึ้นสำหรับการทำงานแบบทำงานร่วมกันที่จะนำพาเราไปสู่คนรุ่นต่อไป เช่นเดียวกับที่เราสามารถทำสิ่งพิเศษได้สำเร็จเมื่อเราทำงานแบบร่วมกัน การทำงานแบบร่วมกันสามารถช่วยเราเอาชนะอุปสรรคที่จำกัดเราให้อยู่ในสถานะที่เป็นอยู่



โปรดทบทวนอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Christiansen มีสาระสำคัญอะไร?

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้

https://www.linkedin.com/pulse/5-tips-overcoming-collaboration-challenges-jenny-thuen



Source : www.pngegg.com



ท่านเห็นว่า “อุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้องตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

จากทัศนะของ Reimer (2019), Gabriel-Petit (2017), และ Thuen (2016) สรุปได้ถึง **อุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) มีดังนี้**

1) อุปสรรคทางวัฒนธรรมของมนุษย์ (Cultural and Human Obstacles) ความร่วมมือจะไม่เติบโตหากสภาพแวดล้อมมีการแข่งขันที่ผู้นำเน้นย้ำถึงลำดับชั้นและระเบียบ พนักงานเกิดความกลัวไม่มีแรงกระตุ้นในการแบ่งปันข้อมูล

2) แรงงานที่กระจัดกระจาย (A Dispersed Workforce) องค์กรมีสถานที่ตั้งอยู่ห่างไกลมีอุปสรรคด้านลอจิสติกส์ในการทำงานเป็นทีม

3) อุปสรรคทางเทคนิค (Tech Obstacles) หากไม่มีชุดเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพร่วมกันหรือความรู้ที่จำเป็นในการใช้งาน เจตนาที่ดีของคนทำงานร่วมกันก็จะล้มเหลว

4) ขาดความเคารพและไว้วางใจ (A Lack of Respect and Trust) ความสามารถในการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต้องการความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจและความนับถือเป็นสิ่งสำคัญ อุปสรรคของการขาดความเคารพและความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับอุปสรรคอื่น ๆ มากมาย

5) ความคิดที่แตกต่าง (Different Mindsets) เมื่อความคิดของเพื่อนร่วมทีมรู้สึกไม่ตรงกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจดูเหมือนคุกคามและก่อให้เกิดความกลัว การต่อต้าน และแม้กระทั่งความโกรธ ผู้ที่มีมุมมองต่างกันจะมองเห็นมิติที่แตกต่างกันของปัญหา

6) ทักษะการฟังแย่ (Poor Listening Skills) กุญแจสู่การสื่อสารที่ดีคือความสามารถในการฟังที่ดีการรับและตีความสิ่งที่ผู้คนพูดอย่างแม่นยำ การสื่อสารที่ดีคือองค์ประกอบสำคัญของการทำงานร่วมกัน ผู้ฟังที่ไม่ดีดูเหมือนฟุ้งซ่านหรือไม่ตั้งใจ ไม่มอง มักจะขัดจังหวะ แสดงความคิดเห็นหรือถามคำถามที่ทำให้การสนทนาไม่เป็นไปตามแผน แสดงอคติ ไม่แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่พูด ไม่ให้ข้อเสนอแนะที่ให้กำลังใจ ไม่เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

7) การขาดความรู้ (Knowledge Deficits) การขาดความรู้อาจส่งผลเสียต่อความสามารถของทีมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นสมาชิกไม่มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการปฏิบัติของเพื่อนร่วมงานในสาขาอื่น บริษัทมีข้อมูลมากเกินไปทำให้พนักงานไม่สามารถหาข้อมูลได้ บริษัทมีขนาดใหญ่กระจัดกระจายทำให้หาคนที่จะให้ข้อมูลยาก ผู้คนประสบปัญหาในการถ่ายทอดความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีที่ซับซ้อน

8) ขาดความสอดคล้องกับเป้าหมาย (A Lack of Alignment Around Goals) สาเหตุหลักของความผิดปกติของทีมคือการขาดความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาวเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทีมที่ทำงานแบบร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและมีเป้าหมาย ที่รวมเป็นหนึ่งเดียวโดยที่ทั้งทีมอยู่ในแนวเดียวกัน

9) ความสามารถในการแข่งขันภายใน (Internal Competitiveness) ความร่วมมือช่วยให้

สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากช่วยลดความซ้ำซ้อน ความสามารถในการแข่งขันคือแรงกระตุ้น ภายในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้กับผู้ใช้ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และธุรกิจ การรวมตัวกันเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกจะช่วยเพิ่มพลังให้ทีมทำงานแบบร่วมกัน

10) การกักตุนข้อมูล (Information Hoarding) ผู้กักตุนข้อมูลมุ่งความสนใจไปที่ความได้เปรียบของตนเองอย่างเห็นแก่ตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับทั้งทีมหรือองค์กร ดังนั้นพวกเขาจึงเกลียดที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและเพิกเฉยต่อการร้องขอความช่วยเหลือ พวกเขามักจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความเชี่ยวชาญและข้อมูลของตนกับทีมหรือหน่วยธุรกิจอื่น ๆ

11) ไซโลองค์กร (Organizational Silos) เมื่อทีมทำงานร่วมกันอย่างโดดเดี่ยว ในช่วงเวลาที่ยาวนาน พวกเขาอาจประสบปัญหาการขาดแนวคิดใหม่ ๆ เสริมสร้างความเชื่อที่แคบอย่างต่อเนื่องและพัฒนาการคิดแบบกลุ่ม วัฒนธรรมที่โดดเดี่ยว Not Invented Here Syndrome เพิ่มขึ้นเมื่อบุคคล ทีม กลุ่มงาน และหน่วยธุรกิจไม่เต็มใจที่จะยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่นนอกกลุ่ม กลัวการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และล้มเหลวในการทำงานแบบร่วมกัน

12) การแยกทางกายภาพ (Physical Separation) เมื่อผู้คนทำงานในสถานที่ที่กระจัดกระจายไปตามโซนเวลาต่าง ๆ ตารางงานที่ยุ่งของพวกเขาอาจทำให้พวกเขาใช้เวลาที่มีคุณภาพเพียงพอกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและไว้วางใจได้ยาก การแยกตัวของสมาชิกในทีมยังทำให้พวกเขาค้นหาบุคคลและข้อมูลที่ต้องการได้ยากขึ้น

13) วัฒนธรรมทางอารมณ์(Check Your Emotional Culture) วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สถาบันหลายแห่งต้องทนทุกข์ทรมานจากวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่แข็งแกร่งขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา สำหรับวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่กดขี่เหล่านี้ การปรับเปลี่ยนการทำงานร่วมกันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

วิธีการเอาชนะอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีดังนี้

1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน (Create an Environment That Fosters Collaboration) ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้าทีมอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันตามความไว้วางใจ

2) รับความมุ่งมั่นของผู้นำที่ชัดเจนในการทำงานแบบร่วมกันผู้นำกำหนดแนวทางว่าการทำงานแบบร่วมกันมีคุณค่าอย่างไรและดำเนินการอย่างไร “รัฐธรรมนูญแห่งความร่วมมือ” หรือเอกสารที่คล้ายกัน ให้การสนับสนุนสำหรับการทำงานแบบร่วมกันของพนักงานอย่างชัดเจน เป็นการส่งข้อความว่าการทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จของทั้งองค์กร

3) สร้างพื้นที่สำหรับการสนทนาบางครั้งการสนทนาในที่ทำงานที่ดีที่สุดมักเกิดขึ้นแบบส่วนตัว เพื่อให้การสนทนาเหล่านี้เปิดกว้างและทำให้มีประสิทธิผล ทุกโครงการให้มี "กลุ่มผู้พูดที่ท้าทาย" ที่ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ฝึกให้ผู้คนใช้ภาษาที่ชัดเจนในความคิดเห็น แทนที่จะบีบอัดอย่างในทวิตเตอร์ Twitter-Ese และแฮชแท็กให้สับสน

4) ให้คำแนะนำสำหรับเครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน เครื่องมือการทำงานร่วมกันช่วยให้ผู้คนทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

5) ตรวจสอบวัฒนธรรมทางอารมณ์วัฒนธรรมทางอารมณ์มาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ สำหรับบริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจและวัฒนธรรมทางอารมณ์ที่เข้มแข็ง การทำงานร่วมกันนั้นเป็นธรรมชาติมากขึ้น

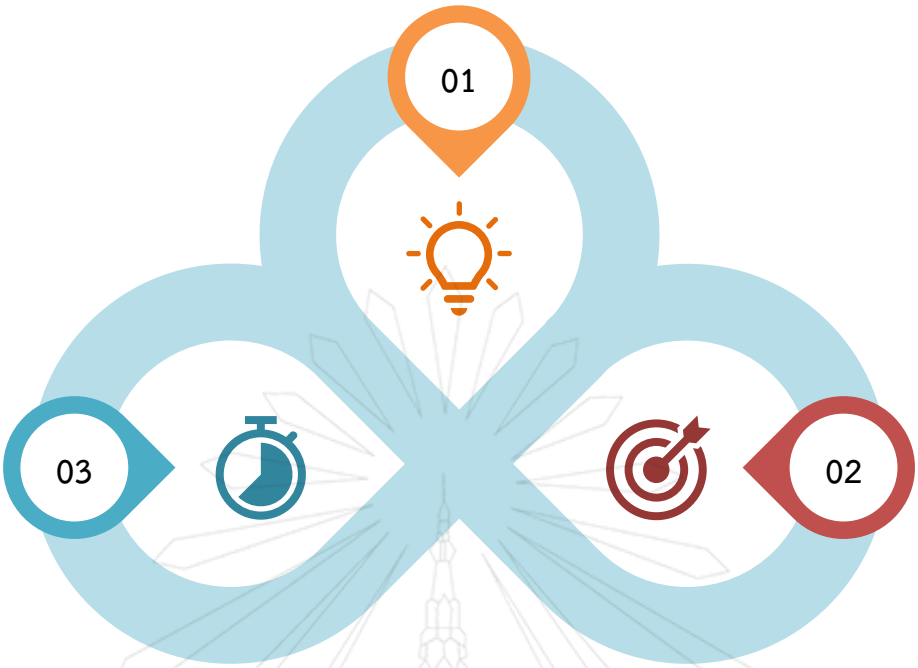
6) สร้างความไว้วางใจ: ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการทำงานแบบร่วมกัน หากปราศจากความไว้วางใจ พันธมิตรจะลดน้อยลงไปสู่การแข่งขันที่น่าสงสัยและการแสร้งทำเป็นมิตรทั้งที่จริงเป็นศัตรู (Originals, Adam Grant)

7) เอาชนะความไม่ลงรอยกันทางปัญญา ความไม่ลงรอยกันทางปัญญาเป็นเพียง "ความขัดแย้งทางจิตวิทยาที่เกิดจากความเชื่อและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นพร้อมกัน" (Meriam-Webster) ปฏิกิริยาที่ห้ามปรามของความไม่ลงรอยกันทางปัญญาสามารถบรรเทาได้ผ่านกลไกต่าง ๆ ที่หลากหลาย

8) วาดภาพจุดหมายปลายทาง สร้างและมุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจและการเอาชนะอุปสรรคด้านการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันถือเป็นความท้าทายสำหรับตัวมันเอง แต่เมื่อทำสำเร็จแล้ว จะเป็นการปูทางสำหรับการสนทนาและการเคลื่อนไหวที่คิดล่วงหน้า ยิ่งวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางที่มีร่วมกันมีรายละเอียดมากเท่าใด ก็ยิ่งเข้าใจถึงสิ่งที่รออยู่ข้างหน้าได้ดีขึ้น ปรับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมองค์กรที่มีการทำงานแบบร่วมกัน ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับวัฒนธรรมและนโยบายของผู้นำที่ปลูกฝัง ซึ่งรวมถึงขั้นตอนลำดับชั้นขององค์กร และเอกสารกำกับ/แนวทางการปลูกฝัง

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับอุปสรรคและการเอาชนะอุปสรรคของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงในหน้าถัดไป



01

02

03

เอกสารอ้างอิง

Reimer, L. (2019, December 10). *5 Ways to overcome common obstacles to true workplace collaboration*. Retrieved August 4, 2021, from https://www.igloosoftware.com/blog/collaboration-in-the-workplace/

Gabriel-Petit, P. (2017, October 9). *Overcoming common barriers to collaboration, part 1*. Retrieved August 5, 2021, from https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/10/overcoming-common-barriers-to-collaboration-part-1.php

Thuen, J. (2016, September 1). *5 Tips for overcoming collaboration challenges*. Retrieved August 5, 2021, from https://www.linkedin.com/pulse/5-tips-overcoming-collaboration-challenges-jenny-thuen

คู่มือชุดที่ 5

แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 5

แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุ แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุง แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1) โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ

2) หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

3) หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดของแนวทางเพื่อพัฒนาจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Dunne

Dunne (n.d) เป็นนักการตลาดของ Tameday กล่าวถึงแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันไว้ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ไม่ทำงานแบบ Silo คือ คนในทีมต่างโฟกัสเฉพาะงานของตัวเอง ไม่สนใจการทำงานของคนอื่น ๆ หรือพูดง่าย ๆ คือ การทำงานแบบ Silo จะตรงข้ามกับคำว่า “Teamwork” สามารถฆ่าธุรกิจของคุณได้ (Realise That Silos Can Kill Your Business.)

2) สร้างกลยุทธ์การทำงานแบบร่วมกันของคุณเกี่ยวกับองค์ประกอบของมนุษย์ (Build Your Collaboration Strategy Around The Human Element.)

3) ใช้การทำงานแบบร่วมกันเป็นองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)

4) ทำให้มองเห็นเป็นทีมกีฬา (Make Visioning A Team Sport)

5) ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem-Solving.)

6) ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)

7) มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)

8) ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Your Body Language.)

โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ **Dunne** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.tameday.com/develop collaborative-leadership/

2 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Tolson

Tolson (2019) เป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรม ให้ข้อเสนอแนะแนวการพัฒนาการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงาน 6 ประการ

1. **ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส** (Cultivate Openness And Transparency) พนักงานจะทำงานแบบร่วมกับผู้คนทั่วทั้งองค์กรได้อย่างไรหากเป้าหมายและความท้าทายของ บริษัทถูกซ่อนไว้

ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวอย่างข้อมูลที่เป็นความลับทุกตัวอย่าง แต่การรักษาพนักงานไว้ในวงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจในความภักดีและการผลิต

เปิดใจเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายที่องค์กรของคุณกำลังเผชิญอยู่และนำเสนอสิ่งจูงใจสำหรับพนักงานในการนำเสนอแนวทางแก้ไข

ดังนั้นพนักงานทุกคนสามารถรักษาไว้ได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถทำงานแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเดียวกัน

2. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture) อุปสรรคหนึ่งที่มักจะป้องกันไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและนำความคิดของพวกเขาออกมาคือความกลัวที่จะถูกตัดสินหรือการปฏิเสธ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่แพร่หลายใน บริษัท ที่มีโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่างการข่มขู่อาจเป็นอุปสรรคได้จะได้รับแนวความคิดที่ดี

เอาชนะอุปสรรคนี้โดยการสร้างวัฒนธรรมสถานที่ทำงานที่สร้างสรรค์และปราศจากการตัดสินซึ่งยินดีรับแนวคิดและการอภิปรายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กและแปลกหรือทะเยอทะยานและน่าทึ่ง

งดเว้นการกำหนดแนวทางมากเกินไปเนื่องจากสิ่งเหล่านี้สามารถยับยั้งความคิดสร้างสรรค์ได้ ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการสร้างสรรค์และการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานที่มีคุณค่า

3. ส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments) การทำงานกับทีมเดียวกันในทุกวันวันอาจกลายเป็นกิจวัตรประจำวันและทำให้กระบวนการนวัตกรรมช้าลง

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างทีมดียิ่งขึ้นหากรวมถึงการทำงานแบบร่วมกันในแผนกต่าง ๆ การรวมกันของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ประเภทของคน และทักษะสามารถนำไปสู่การสร้างความคิดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down) ไม่มีอะไรสร้างแรงบันดาลใจน้อยไปกว่าผู้นำที่ยังคงอยู่ในสำนักงานที่ถูกแยกออกจากทีม ใช้นโยบายแบบเปิดการสื่อสารระหว่างลำดับชั้นที่แตกต่างกันขององค์กรเป็นไปบ่อยครั้งและลื่นไหล ผู้จัดการควรม้วนแขนเสื้อนั่งอยู่กับพนักงาน

สิ่งสำคัญคือต้องจำไว้ว่าการทำงานแบบร่วมกันไม่เพียงแต่สงวนไว้สำหรับส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ควรเป็นทุกคนทุกระดับ

5. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards) เราเป็นเพียงมนุษย์และแม้แต่พนักงานที่ทุ่มเทมากที่สุดก็ต้องการรางวัลที่เหมาะสมหากพวกเขาประสบความสำเร็จ

ให้รางวัลแก่บุคคลตามความจำเป็น แต่อย่าลืมให้รางวัลแก่ความพยายามของทีมด้วย นี่เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในอนาคตเนื่องจากพนักงานจะตระหนักถึงประโยชน์ของการทำงานแบบร่วมกัน

6. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place) หากคุณกำลังผลักดันให้สร้างวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานที่เหนียวแน่นอย่างเต็มที่คุณต้องแน่ใจว่าคุณมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานแบบร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้นเพื่อให้พวกเขาสามารถลงทุนเวลาในการทำงานเป็นทีมและนวัตกรรมได้มากขึ้น

ซอฟต์แวร์บนคลาวด์ได้รับความนิยมมากขึ้นและกลายเป็นบรรทัดฐานอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่นแพลตฟอร์มการจัดการความคิดบนคลาวด์สามารถช่วยให้พนักงานของคุณทำงานร่วมกันได้มากขึ้นและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในวงกว้าง ก้าวไปข้างหน้าของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อให้พนักงานของคุณมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจ



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Tolson** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://ideadrop.co/innovation-culture/6-ways-create-collaborative-workplace/

3 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Lau

Lau (n.d.). เป็นหัวหน้าฝ่ายเนื้อหาของ www.ringcentral.com กล่าวถึง ให้ข้อเสนอแนะ 10 กลยุทธ์การทำงานแบบร่วมกันเพื่อสร้างทีมงาน ดังนี้

1. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example) กลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานคือให้ทีมผู้นำของคุณโดยตัวอย่าง คุณไม่ควรคาดหวังว่าส่วนที่เหลือของบริษัท จะยอมรับความคิดริเริ่มการทำงานแบบร่วมกันจากบนลงล่าง หากผู้คนที่ผลักดันความคิดริเริ่มยังทำไม่ได้

2. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication) วิธีหนึ่งที่แน่นอนในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานคือการทำให้ทุกคนใน บริษัทคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญ และกระตุ้นให้พวกเขาพูดเมื่อใดก็ตามที่พวกเขามีความคิดข้อเสนอแนะและคำถามใหม่ ๆ

ที่กล่าวว่าการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดฟรีไม่เพียงพอในตัวของมันเอง ข้อกำหนดเบื้องต้นอีกประการหนึ่งสำหรับการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้แน่ใจว่าพนักงานของคุณมีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง เนื่องจากบางครั้งสมาชิกในทีมทำงานในสถานที่บางครั้งจากระยะไกลและบางครั้งเมื่อพวกเขาเดินทางคุณต้องจัดให้พวกเขาด้วยวิธีการที่จะเชื่อมต่อได้อย่างง่ายดายทุกที่ที่พวกเขาอยู่

3. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานแบบร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles) เช่นเดียวกับทักษะและความสนใจของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ดังนั้นสไตล์การทำงานแบบร่วมกันที่ต้องการก็เช่นกัน

ตัวอย่างเช่นพนักงานบางคนเจริญเติบโตในการประชุมแบบตัวต่อตัวแสดงความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความคิดและท้าทายสมมติฐานในขณะที่คนอื่น ๆ ชอบที่จะรับบทบาทของผู้ชม เพื่อติดตามการประชุมด้วยอีเมลที่ยอดเยี่ยมที่เต็มไปด้วยประเด็นความคิดสำคัญที่ลึกซึ้ง

ช่องทางการสื่อสารที่ทีมของคุณใช้รองรับการกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันเหล่านี้หรือไม่ หรือทุกคนถูกผลักดันให้ใช้อีเมล (หรือการประชุมทางวิดีโอหรือการประชุมด้วยตนเอง) แม้ว่าคุณจะไม่ต้องการรองรับเพื่อนร่วมทีมของคุณ แต่ก็ยังมีแง่มุมการปฏิบัติจริงของมัน บางครั้งการประชุมก็มีกลุ่มคนร่วมจำนวนมากผ่านการสนทนาทางวิดีโอ (สมมติว่าหากคุณมีทีมที่อยู่ต่างที่กันและต้องการเรใช้ช่วงเวลาการระดมความคิดของทีม)

4. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานแบบร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles) หนึ่งในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่คุณสามารถทำได้เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันใน บริษัท ของคุณคือการลงทุนในเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่มีคุณภาพสูง

เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันเช่นแอปพลิเคชันวิดีโอแชทกลุ่มผู้จัดการงานและระบบการจัดการความรู้ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมของคุณสามารถสื่อสารได้อย่างอิสระติดตามโครงการและงานที่ได้รับมอบหมายและใช้ประโยชน์จากพลังสมองรวมของ บริษัท ได้ทุกที่ เครื่องมือเหล่านี้

ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในที่ทำงานของคุณโดยการเพิ่มเวลาให้พนักงานทำงานในกิจกรรมที่มีผลกระทบสูงแทนที่จะเป็นงานที่น่าเบื่อและอัตโนมัติ

5. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities) บทบาทของสมาชิกในทีมของคุณควรถูกกำหนดและทุกคนเข้าใจชัดเจน เมื่อทุกคนรู้ว่าทุกคนในทีมคาดหวังอะไรคุณจะลดโอกาสที่บางคนจะต้องทำงานเป็นสองเท่าโดยไม่จำเป็น และคุณจะช่วยลดความยุ่งยากของสมาชิกในทีมของคุณในการเจรจาบทบาทและความรับผิดชอบระหว่างกัน

ความโปร่งใสว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อสิ่งที่จะสร้างความมั่นใจให้กับทุกคนว่าพวกเขาไม่ได้ทำงานมากกว่าส่วนแบ่งที่เป็นธรรมซึ่งช่วยลดความตึงเครียดที่ทำให้ผู้คนมีแนวโน้มที่จะทำงานแบบทำงานร่วมกันน้อยลง

ผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการกำหนดบทบาทของทีมอย่างชัดเจนคือบุคคลสามารถออกไปและทำงานในส่วนของโครงการได้อย่างอิสระในวัตถุประสงค์ของทีมโดยรวม

เป็นความคิดที่ดีสำหรับผู้นำที่จะจัดการประชุมกับทีมเป็นประจำไม่ว่าจะเป็นแบบตัวต่อตัวหรือแบบเสมือนจริง ช่วงเวลาเหล่านี้จะเตือนทุกคนถึงเป้าหมายร่วมกันของพวกเขาและให้โอกาสสมาชิกในทีมแต่ละคนได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกในทีมคนอื่นกำลังทำงานอยู่ ในทางกลับกันสิ่งนี้กระตุ้นให้สมาชิกในทีมคิดถึงวิธีที่พวกเขาอาจสามารถช่วยซึ่งกันและกันได้

6. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีมของคุณ (Highlight Your Team Members' Strengths) เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ก่อนหน้านี้คุณควรพยายามกำหนดบทบาทสมาชิกในทีมที่สะท้อนถึงจุดแข็งและความสนใจของแต่ละบุคคล

เมื่อพนักงานของคุณรู้สึกได้รับความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนและมีความรู้สึกที่แข็งแกร่งของความสำคัญของตัวเองภายในทีมพวกเขาจะลดลง เพื่อแบ่งปันความรู้ของพวกเขากับคนอื่น ๆ และเพื่อริเริ่มโครงการที่พวกเขารู้ว่าพวกเขาจะทำได้ดี พนักงานที่รู้สึกว่าบทบาทของพวกเขาไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีจะพบว่ามันยากที่จะมีแรงจูงใจ

นอกจากนี้การให้ทุกคนเล่นกับจุดแข็งของพวกเขาจะส่งเสริมการรับรู้ตนเองมากขึ้นในหมู่สมาชิกในทีมของคุณทำให้พวกเขาคิดออกว่าความสามารถของพวกเขาเติมเต็มหรือปะทะกับสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกในทีมจะรู้ว่าจะหันไปหาใครเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือหรือการฝึกอบรมในพื้นที่เฉพาะซึ่งจะสร้างโอกาสมากขึ้นสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน

7. เน้นย้ำพันธกิจของคุณ (Emphasize Your Mission Statement) เมื่อคุณเป็นพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับงานเฉพาะทางของตัวเองในทุกวัน คุณอาจมองข้ามความพยายามของคุณที่มีต่อวัตถุประสงค์ในวงกว้างของบริษัทได้ ทำให้คุณมีแนวโน้มน้อยลงที่จะแสวงหาโอกาสในการทำงานร่วมกับผู้คนจากทีมต่าง ๆ

พันธกิจที่ชัดเจนของบริษัทสามารถทำให้สถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นลดลงได้ ด้วยการสรุปค่านิยมหลักและวัตถุประสงค์ของบริษัทของคุณ คำแถลงพันธกิจจะจัดลำดับความสำคัญของทุกคนและเตือนพวกเขาว่างานของพวกเขาเองและงานของคนอื่น ๆ มีส่วนช่วยในภาพรวมอย่างไร เมื่อทุกคนเข้าใจจุดประสงค์ร่วมกันและรู้สึกซาบซึ้งในความคิดเห็นของกันและกัน ก็จะง่ายกว่าสำหรับพวกเขาที่จะรักในงานของตนเองและได้รับการสนับสนุนให้แบ่งปันความคิดกับเพื่อนร่วมงาน

สิ่งสำคัญคือต้องยืนยันพันธกิจของคุณอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีประโยชน์ที่จะประกาศวิสัยทัศน์อย่างยิ่งใหญ่สำหรับบริษัทของคุณ ทุกคนในองค์กรจะลืมมันภายในสองสัปดาห์เท่านั้น คุณควรมองว่าจดหมายข่าวของบริษัท การประชุมรายไตรมาส และการเริ่มต้นโครงการเป็นอีกโอกาสหนึ่งในการเตือนทุกคนถึงภารกิจ (เพียงแค่ทำให้เร็ว!)

8. ให้รางวัลการทำงานแบบร่วมกัน (Reward Collaboration) วิธีหนึ่งที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ในการส่งเสริมพฤติกรรมในที่ทำงานที่ต้องการคือการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วม การทำเช่นนี้เป็นการส่งข้อความที่ชัดเจนถึงพนักงานของคุณเกี่ยวกับประเภทของการกระทำและทัศนคติที่คุณคาดหวังจากพวกเขา

นอกเหนือจากสิ่งจูงใจทางการเงินแบบเดิม ๆ เช่น โบนัสและการส่งเสริมการขายแล้ว คุณสามารถให้รางวัลกับความพยายามในการทำงานแบบร่วมกันด้วยบางสิ่งง่าย ๆ เช่น การเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมของคุณในการประชุมบริษัทครั้งถัดไป ส่งจดหมายขอบคุณเป็นลายลักษณ์อักษรให้สมาชิกในทีมแต่ละคน หรือนำทีมออกไปทานอาหารเมื่อโครงการประสบความสำเร็จเรียบร้อย

คุณยังทำให้ชัดเจนว่าการทำงานแบบร่วมกันจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน นอกจากนี้ เมื่อใดก็ตามที่บุคคลได้รับคำชมจากสาธารณชนสำหรับผลงานของตน อย่าลืมถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมที่สนับสนุน

9. ยอมรับพลังของความสัมพันธ์ (Recognize the Power of Relationships) ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นเป็นกระดูกสันหลังของทีมที่ประสบความสำเร็จ เป็นการยากที่จะปลูกฝังจิตวิญญาณการทำงานแบบร่วมกันอย่างแท้จริงโดยปราศจากความไว้วางใจและความปรารถนาดีระหว่างสมาชิกในทีมของคุณ สิ่งนี้อาจท้าทายเป็นพิเศษสำหรับทีมที่สร้างขึ้นใหม่หรือทีมที่มีการเพิ่มเติมใหม่ ๆ มากมาย ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ที่สมาชิกในทีมยังไม่มีโอกาสได้รู้จักกัน

วิธีหนึ่งในการลดปัญหานี้คือการใช้ความสัมพันธ์ "มรดก" ที่สร้างไว้ล่วงหน้าของทีมเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาสายสัมพันธ์ใหม่ เมื่อสมาชิกในทีมของคุณอย่างน้อยหนึ่งคนรู้จักและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พวกเขาสามารถช่วยทำให้สมาชิกใหม่คุ้นเคยกับสิ่งรอบตัวและสร้างมาตรฐานสำหรับการทำงานเป็นทีม ตามรายงานของ Harvard Business Review เมื่อสมาชิกในทีม 20% ถึง 40% มีความสัมพันธ์ในการทำงานมาก่อน จะทำให้ทีมมีความร่วมมือที่แข็งแกร่งตั้งแต่เริ่มต้นได้ง่ายขึ้น

10. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit) การทำงานแบบร่วมกันจะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นเมื่อมีจิตวิญญาณของชุมชนที่เข้มแข็งภายในบริษัทของคุณอยู่แล้ว

แม้ว่าจิตวิญญาณของชุมชนที่เข้มแข็งจะก่อตัวขึ้นเองภายในบริษัทต่าง ๆ มากมาย แต่คุณสามารถอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการได้ด้วยการจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมทางสังคม "นอกหลักสูตร" ตัวอย่างเช่น คุณสามารถจัดงานเลี้ยงบริษัทรายไตรมาส กิจกรรมการกุศลที่ได้รับการสนับสนุน หรือสโมสรหลังเลิกงานและชั้นเรียนสำหรับพนักงาน

หากทีมของคุณทำงานอย่างเต็มที่หรือเกือบทั้งหมดภายในองค์กร อย่าลืมว่าสถานที่และการออกแบบพื้นที่สำนักงานของคุณสามารถมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของชุมชนได้มากขึ้น การจัดโต๊ะทำงานอย่างพิถีพิถัน ห้องประชุมที่สะดวกสบาย และโซนการทำงานแบบร่วมกันที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะจะทำให้โอกาสในการทำงานแบบทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างน่าดึงดูดใจยิ่งขึ้น



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Lau** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.ringcentral.com/us/en/blog/collaboration-strategies/

4 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Witte

Witte (2012) เป็นผู้จัดการโครงการสาธารณสุขของ Grand Rapids Community College แกรนด์แรพิดส์, รัฐมิชิแกน, ประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวถึง 11 แนวทางปฏิบัติที่ผู้นำการทำงานแบบร่วมกันสามารถรวมเข้ากับองค์กรของตนเองเพื่อเปลี่ยนให้เป็นการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น

1. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา - กระบวนการให้คำปรึกษาเกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาผู้อื่น การปรึกษาหารือนี้ช่วยสร้างนิสัยที่ฝังแน่นหรือฝึกการสะท้อนความคิดของผู้อื่นก่อนที่จะนำไปใช้

2. เชิญการให้ข้อมูลที่สร้างสรรค์ - การเคารพความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกแหล่งจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับความคิดและแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมใหม่

3. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน - ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้คนสามารถเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันได้

4. อำนวยความสะดวกในการระดมความคิดข้ามสายงาน - สภาพแวดล้อมทางกายภาพควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดและกีดกันความคิดแบบแยกส่วนกัน

5. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง - ตั้งใจให้ผู้คนรับผิดชอบต่อจำนวนแหล่งข้อมูลที่พวกเขาได้รับและให้รางวัลแก่ผู้ที่แสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น

6. ให้รางวัลแก่ผู้คนสำหรับการแบ่งปันข้อมูล - เน้นว่าการกักตุนข้อมูลต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากขึ้น Rosen พูดเลยว่าพนักงานจะได้รับวันหยุดพิเศษสำหรับการแบ่งปันข้อมูล

7. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม - ระยะสั้นควรจัดตั้งเฉพาะกิจที่อิงตามประเด็นและสมาชิกได้รับรางวัลหรือโบนัสเพื่อเข้าร่วม กลยุทธ์ที่แนะนำคือผู้ที่เข้าร่วมและได้รับโบนัสจะจัดตั้งเฉพาะกิจระยะสั้นอื่น ๆ และทำงานร่วมกันต่อไป

8. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานแบบร่วมกัน - แทนที่จะส่งเสริมผู้ที่มีผลงานเป็นเอกสาร ให้ส่งเสริมตามกระบวนการทำงาน เช่น ปรึกษาหารือกับผู้อื่นเมื่อทำการตัดสินใจหรือไม่

9. จำลองความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน - โดยการแสวงหาข้อมูลจากผู้อื่น ชี้นำแทนที่จะตัดสิน และให้คำปรึกษาผู้อื่น แบบจำลองที่ประสบความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมกันจะส่งเสริมให้ผู้อื่นทำเช่นเดียวกัน

10. ใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น - ใช้น้ำเสียงเดียวกันกับที่คุณใช้เมื่อพูดคุยกับเพื่อน

11. กีดกันการแข่งขันภายใน - เมื่อกลุ่มต่าง ๆ ถูกกีดกันซึ่งกันและกัน การทำงานแบบทำงานร่วมกันจะไม่ได้รับการสนับสนุนและจะเป็นผลให้เกิดการกักตุนข้อมูล



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Witte** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://core.ac.uk/download/pdf/10683935.pdf

5 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Wilson

Wilson (2019) เป็นนักเขียนอิสระ อาศัยอยู่ที่กรุงลอนดอน ประเทศสหราชอาณาจักร กล่าวถึง 5 กลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกันของทีมว่าหากคุณต้องการปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกันในทีมของคุณ ให้ดูเคล็ดลับห้าข้อเหล่านี้เพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1 ทำความรู้จักทีมของคุณ (Get to Know Your Team) แต่ละคนมีความฝัน แผนงาน มุมมอง และทักษะที่แตกต่างกัน เพื่อช่วยให้ทีมของคุณทำงานแบบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำความรู้จักกับแต่ละคน ค้นหาว่าอะไรเป็นแรงบันดาลใจให้แต่ละคนและอะไรทำให้พวกเขาเลือก เพื่อให้คุณสามารถเข้าถึงพวกเขาอย่างถูกวิธีเพื่อใช้ประโยชน์จากพวกเขาได้ดีที่สุด ค้นหาว่าแต่ละคนเก่งในเรื่องใดและจุดอ่อนของพวกเขาคืออะไร จากนั้นช่วยพนักงานเหล่านั้นให้ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านั้นทั้งต่อตนเองและภายในทีม เมื่อแต่ละคนมีความชัดเจนว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคนคืออะไร พวกเขาสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นว่าสมาชิกในทีมคนใดจะขอความช่วยเหลือได้หรือถามความคิดเห็นตามความเชี่ยวชาญของพวกเขา

2 จับคู่จุดแข็งในการทำงาน (Match Strengths to Work) เมื่อคุณรู้ว่าแต่ละคนเก่งในด้านใดแล้ว ให้ใช้จุดแข็งเหล่านั้นเพื่อมอบหมายงานที่ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่พวกเขาเชี่ยวชาญได้ดีที่สุด บางคนอาจเก่งในการคิด แต่อาจพยายามดิ้นรนเพื่อดำเนินการ ดังนั้น คุณจึงต้องการให้ผู้คนมีบทบาทที่จุดแข็งของพวกเขาสามารถใช้ประโยชน์ได้ และพวกเขาสามารถพึ่งพาสมาชิกในทีมของพวกเขาในจุดที่พวกเขาอ่อนแอกว่าได้ เช่นเดียวกับคุณในฐานะเจ้าของธุรกิจ จ้างคนที่จะมาทำให้ทักษะของคุณเติมเต็มในจุดที่คุณอ่อนแอ

3 สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space for Innovation) พนักงานทุกคนควรรู้สึกสบายใจที่จะแบ่งปันความคิดของตนกับทีม หากไม่เป็นเช่นนั้น คุณจะไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากพนักงานของคุณ เมื่อผู้คนรู้สึกไม่สบายใจที่จะแสดงความคิดเห็น พวกเขาจะลำบากในการเข้าร่วมแผนที่พวกเขาไม่ได้มีส่วนร่วมอะไรเลย และในฐานะเจ้าของธุรกิจ คุณจะไม่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีจากพนักงานของคุณ หากคุณไม่สามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาเพื่อปรับปรุงการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องถามคำถามที่ถูกต้องกับคนที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่คุณต้องทำในธุรกิจของคุณเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

ขอให้พนักงานแบ่งปันความคิดและคิดร่วมกัน อย่ามัวแต่รอให้คนอื่นมาแชร์ความคิด ลองถามดู แล้วฟัง ไม่ใช่ว่าทุกความคิดจะยอดเยี่ยม แต่ถ้าคุณฟังและพิจารณาแต่ละความคิด มันจะแสดงให้ทีมของคุณเห็นว่าคุณให้ความสำคัญกับแนวคิดของพวกเขา และพวกเขาจะรู้สึกปลอดภัยที่จะแบ่งปันมากขึ้น ฝึกฝนการอภิปรายที่นี่ ท้าทายและตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวคิดเพื่อช่วยให้ทีมของคุณเติบโตโดยการคิดผ่านความคิดของพวกเขา ไม่ใช่แค่การมาพร้อมกับความคิด แต่เป็นการคิดให้ผ่านด้วย

4 หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space for Fun) หากคุณต้องการเพิ่มการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมภายในสถานที่ทำงาน ให้พิจารณาจัดกิจกรรมสนุก ๆ หรืองานสร้างทีมสำหรับทีมของคุณ กิจกรรมกระฉับกระเฉงประเภทนี้ช่วยสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างผู้คนของคุณเมื่อพวกเขาอยู่นอกสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดั้งเดิม พวกเขาจะมีโอกาสทำความรู้จักสมาชิกในทีมในฐานะสมาชิกในทีม ช่วยให้ผู้คนรู้สึกผ่อนคลายและเปิดกว้างมากขึ้นเมื่อทำงานร่วมกันเพราะรู้สึกว่าพวกเขารู้จักและเข้าใจกันมากขึ้น

เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกเชื่อมโยงกันมากขึ้น พวกเขาสามารถให้การสนับสนุนมากขึ้นในระหว่างการท้าทายที่ยากลำบาก นี่เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ทุกอย่างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีต่อสุขภาพ

5 นำโดยตัวอย่าง (Lead by Example) วัฒนธรรมธุรกิจขนาดเล็กของคุณเริ่มต้นที่จากบนลงล่าง ทีมของคุณต้องการใครสักคนที่จะเป็นผู้นำ เป็นผู้นำทีมของคุณสามารถไว้วางใจและไปขอความช่วยเหลือและสนับสนุนได้ เป็นผู้นำมากกว่าท้าทายทีมของคุณและช่วยให้พวกเขาเติบโตเหนือขอบเขตที่คุ้นเคย เมื่อทีมของคุณรู้สึกว่าพวกเขามีคนรับฟัง ได้รับการท้าทาย และให้การสนับสนุนพวกเขาสามารถบรรลุสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คุณคิด แม้กระทั่งที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปไม่ได้



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Wilson** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.marketcircle.com/blog/5-strategies-to-improve-team-collaboration/

6 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Pewsey

Pewsey (2019) เป็นผู้ดูแลการตลาดออนไลน์ของ Geldards LLP คาร์ดิฟฟ์, เวลส์, ประเทศสหราชอาณาจักร กล่าวถึง 6 วิธีง่าย ๆ ในการโปรโมตการทำงานร่วมกันภายในทีม - และวิธีเพิ่มความสำเร็จของคุณ

1. **สร้างความไว้วางใจและรับฟังทีมของคุณ** (Build Trust And Let Your Team Be Heard) เพื่อให้ทีมทำงานแบบร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความไว้วางใจและการสื่อสาร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณมีสมาชิกในทีมทำงานจากระยะไกล) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันที่ผู้คนรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นทำให้ผู้คนรู้สึกมีคุณค่าและสามารถสร้างความแตกต่างในเชิงบวกได้ สร้างโอกาสให้ทุกคนได้รับการรับฟังอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีการสื่อสารที่เปิดกว้างในทีมของคุณ
2. **ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน** (Promote a Sense of Inclusion) การส่งเสริมความสามัคคีภายในทีมของคุณช่วยสร้างบรรยากาศของมิตรภาพและความภักดี ซึ่งทีมรู้สึกได้รับแรงบันดาลใจและสบายใจที่จะแบ่งปันความคิด ทีมที่ใกล้ชิดจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกระตุ้นให้กันทำงานหนักขึ้นในที่สุด ด้วยการสร้างความรู้สึกของการรวมทีมของคุณจะรู้สึกว่าความคิดเห็นและความรู้ของพวกเขามีค่าและพวกเขากำลังมีบทบาทสำคัญในทีม
3. **กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน** (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities) ความหายนะของการทำงานเป็นทีมคือความสับสน การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรับผิดชอบอาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความขุ่นเคืองเมื่อเพื่อนร่วมทีมพยายามค้นหาว่าพวกเขาเหมาะสมกับพลวัตของทีมอย่างไร ด้วยการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทุกคนในทีมจะรู้ว่าควรไปหาใครเพื่อสอบถามหรือคำแนะนำ และเข้าใจว่าบทบาทของพวกเขาเหมาะสมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในทีมอย่างไร
4. **เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม** (Agree on Team Goals) ตราบใดที่ผู้คนมีโครงการและวัตถุประสงค์เป็นของตัวเอง ทีมจะประสบความสำเร็จในที่สุดเมื่อทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เมื่อคุณสามารถเห็นงานของคุณมาพร้อมกับเพื่อนร่วมงานของคุณ มันจะช่วยให้ทีมของคุณประสบความสำเร็จและมีแรงจูงใจที่จะไปให้ถึงเส้นชัยด้วยกัน การตกลงเรื่องเป้าหมายของทีมไม่เพียงแต่ทำให้ทั้งทีมของคุณบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจโดยรวม แต่ยังปลูกฝังความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน - ขับเคลื่อนแรงจูงใจในระยะยาวและประสิทธิภาพการทำงาน
5. **ใส่ใจกับความพยายามของทีม** (Pay Attention to Team Efforts) แรงจูงใจขับเคลื่อนผลผลิต การตระหนักว่าทีมของคุณทำงานได้ดีเมื่อใดจะสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานได้ เมื่อผู้คนรู้สึกว่าการทำงานหนักของพวกเขาได้รับการยอมรับและให้คุณค่า มันทำให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้ว่างานของพวกเขาเป็นสาเหตุให้เกิดสิ่งดี ๆ ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทีมของคุณรู้สึกมีความสุขและเติมเต็มในบทบาทของพวก

เขาเป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมและสร้างแรงบันดาลใจให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิผล

6. ใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกันเพื่อช่วยในการทำงานของทีม (Use a Collaboration Tool to Aid Team Productivity) เนื่องจากอุปกรณ์ของเราติดอยู่ทุกที่ที่เราไป เทคโนโลยีจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เราปฏิบัติตามบทบาทและความรับผิดชอบของเราได้ การใช้เครื่องมือการจัดการงานและโครงการ เช่น Droptask [Ayoa] จะช่วยให้ทีมของคุณรับทราบข้อมูลอัปเดตและความคืบหน้าของงานทั้งหมด ส่งเสริมทักษะการสื่อสารของทีมด้วย Droptask [Ayoa] Chat – ช่วยให้เพื่อนร่วมงานสามารถแบ่งปันและสื่อสารทั้งโดยตรงและเป็นกลุ่ม บวกกับความสามารถเพิ่มเติมในการส่งงานภายในแชท คุณจะไม่สูญเสียงานในชุดข้อความสนทนาอีกต่อไป



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Pewsey** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.ayoa.com/ourblog/6-simple-ways-to-increase-team-collaboration-and-how-it-can-boost-your-success/

7 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Crosby

Crosby (2017) เป็นผู้ก่อตั้งและประธานเจ้าหน้าที่ด้านการเงินของ www.theuncommonleague.com กล่าวถึง 10 เคล็ดลับเพื่อเพิ่มการทำงานแบบร่วมกันในสถานที่ทำงานดังนี้

1. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments) วิธีที่เร็วที่สุดวิธีหนึ่งในการทำลายสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันคือการตำหนิแผนกอื่นในการที่พวกเขาพยายามทำงาน เมื่อทีมอื่นถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย การทำงานแบบร่วมกันจะกลายเป็นการแข่งขัน

Elsbeth Mcsorley เขียนที่ Predictive Index ว่า “แม้แต่ในโลกของ SMB บริษัทต่าง ๆ ก็สร้างการแข่งขันโดยไม่ได้ตั้งใจในนามของความเชี่ยวชาญพิเศษ “แทนที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่ขัดแย้ง คุณสามารถส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันโดยการใช้ระบบการสื่อสารสองทางที่มีลำดับชั้นที่เป็นทางการน้อยกว่า”

Mcsorley ใช้การขายและการตลาดเป็นตัวอย่างทั่วไปของเรื่องนี้ แทนที่จะโทษฝ่ายขายที่

ทำการตลาดเพื่อยอดขายต่ำ ทีมงานสามารถทำงานแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ฝ่ายการตลาดสามารถเรียนรู้สิ่งที่ทีมขายต้องการเพื่อสร้างสื่อที่ตรงเป้าหมาย ในขณะที่ฝ่ายขายสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่มีคุณภาพ ให้ข้อมูลด้านการตลาดที่ดีขึ้นจากสิ่งที่จะทำงาน

2. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk a Mile in a Department's Shoes) ความเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะสำคัญสำหรับทีมที่ทำงานแบบร่วมกัน ทุกคนมีงานที่ทำเต็มที่ และทุกคนมีระบบสำหรับองค์กรของตนเอง เมื่อพนักงาน ทีมงาน และแผนกต่าง ๆ เข้าใจถึงสิ่งที่อีกฝ่ายต้องเผชิญ พวกเขาสามารถเห็นอกเห็นใจและหาวิธีที่จะมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการของพวกเขา

3. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings) ทีมงานที่ Optimum Employer Solutions สนับสนุนให้บริษัทต่าง ๆ มีการประชุมทุกไตรมาส (หรือทุกเดือนสำหรับ SMB ที่ยืดหยุ่น) แบบลงมือปฏิบัติจริงเพื่อทบทวนประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ และประเด็นภายในแต่ละแผนก

4. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen to Ideas on All Levels of The Organization) นอกเหนือจากการสร้างเขตปลอดการตัดสินแล้ว การประชุมที่ห้องประชุมรวมสามารถพิสูจน์ได้ว่าฝ่ายบริหารรับฟังความคิดเห็นทั่วทั้งบริษัท

พนักงานและนักศึกษาฝึกงานระดับล่างมักจะรู้สึกประหม่าเมื่อเข้าหาผู้บริหาร แต่ถ้าพวกเขารู้สึกว่าพวกเขาจะได้รับการรับฟัง คุณสามารถส่งเสริมผู้นำในทุกระดับในบริษัทของคุณได้

5. ขอให้ทีมผู้บริหารเชื่อมช่องว่างระหว่างแผนกต่าง ๆ (Ask Management Teams to Bridge Gaps Across Departments) ทีมงานของ Capsim Management Simulations เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างหรือทำลายวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกันภายในองค์กรได้ ในขณะที่พนักงานระดับล่างสามารถเข้าถึงการข้ามทีมและแผนกต่าง ๆ ได้ ผู้นำสามารถเชื่อมช่องว่างและนำผู้คนมารวมกัน

6. อธิบายเหตุผลว่าทำไมงานบางอย่างจึงมีความสำคัญ (Explain the Reasons Why Certain Tasks Are Important) หากทีมกำลังทำงานในแผนที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท ก็มีแนวโน้มที่จะดึงดูดสมาชิกในทีมและแผนกอื่น ๆ ที่ต้องการจะช่วยหรือต้องการเห็นพวกเขาประสบความสำเร็จ

เคล็ดลับนี้เป็นไปอันเดียวกันกับการเพิ่มความโปร่งใสและข้อมูล เพื่อนร่วมงานของคุณมีแนวโน้มที่จะช่วยเหลือคุณมากขึ้นหากพวกเขาเข้าใจผลกระทบของบทบาทของพวกเขา

7. เรียนรู้ที่จะถอยจากโครงการ (Learn to Step Back from a Project) การทำงานแบบทำงานร่วมกันไม่ใช่แค่การตกลงเข้าร่วมทุกกิจกรรม โครงการ หรืองานเท่านั้น Beth Kanter ได้สร้างแนวทางในการหลีกเลี่ยงความเหนื่อยหน่ายในการทำงานแบบร่วมกัน ซึ่งมีโครงการที่หลากหลายมากเกินไปที่ขัดขวางไม่ให้คุณทำงานจริง เธอสนับสนุนให้ผู้คนเรียนรู้วิธีปฏิเสธหรือปฏิเสธข้อเสนอเข้าร่วมทีม อาจเป็นเพราะความสามารถของคุณอยู่ไกลเกินขอบเขตของโครงการหรือเพราะคุณมีโครงการมากเกินไปแล้ว

8. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles and Specialties Within a Team Environment) คำแนะนำนี้เป็นไปตามหัวข้อเดียวกันกับการเรียนรู้เมื่อต้องออกจากโครงการ การดึงสมาชิกในทีมมาทำงานร่วมกันอาจล้มเหลวหากไม่มีบทบาทหรือเหตุผลที่ชัดเจนในการเข้าร่วมทีม

9. ค้นหาโอกาสในการสร้างพันธะทางสังคม (Find Opportunities to Form Social Bonds) การสนับสนุนให้พนักงานเข้าสังคมและสร้างโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์สามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทุกระดับโดยธรรมชาติ ที่ปรึกษา Shaun Beck กล่าว สิ่งที่เริ่มต้นจากการพูดคุยเล็ก ๆ น้อย ๆ ระหว่างมีตติ้งหลังเลิกงานสามารถเปลี่ยนเป็นการทำงานแบบร่วมกันเป็นทีมในอีกไม่กี่สัปดาห์ต่อมา

10. สร้างมุมการทำงานแบบร่วมกันในสำนักงาน (Create Collaboration Corners in Office) สิ่งที่น่าสนใจคือ การปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกันไม่ได้หมายความถึงการฝึกอบรมพนักงานของคุณให้ทำงานร่วมกันหรือปรับปรุงการทำงานเป็นทีมเสมอไป ทีมงานที่ Bloomfire นำหน้าจากบริษัทอาหารจานด่วนที่สร้างเค้าโครงแฟรนไชส์โดยคำนึงถึงจิตวิทยาของลูกค้า ด้วยการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย คุณสามารถสร้าง “โซนการทำงานร่วมกัน” ทั่วทั้งสำนักงาน

โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Crosby** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://theuncommonleague.com/blog/20171017/10-ways-to-increase-collaboration-at-work-even-if-youre-an-entry-level-employee

8 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Linders

Linders (2017) เป็นที่ปรึกษาอิสระโดยใช้เว็บไซต์ของตนเอง www.benlinders.com กล่าวถึง การร่วมมือกันเป็นมากกว่าการมีทีมสหสาขาวิชาชีพ นอกจากนี้ ผู้อาวุโสและทีมเดิมพันต้องทำงานแบบทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับผู้จัดการและพนักงาน ต่อไปนี้คือตัวอย่างที่แสดงสิ่งที่คุณทำได้เพื่อปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกัน:

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรู้ว่าเรามุ่งหวังที่จะบรรลุอะไร
2. นึกภาพว่าคุณทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด เช่น การประเมินตนเองที่คล่องตัวหรือการหวนกลับอย่างคล่องตัว
3. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานแบบร่วมกัน ใช้ตัวอย่างเช่นวิธีการแบบลีนหรือแบบวิกฤตเพื่อค้นหาคอขวดที่ต้องลบออกก่อน
4. ปลูกฝังความร่วมมือในรูปแบบการทำงานของคุณ ทำให้เป็นธรรมชาติสำหรับคนที่จะทำงานแบบทำงานร่วมกัน

5. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกัน เช่น โดยเน้นการเปิดกว้าง ความโปร่งใส และการแบ่งปัน

6. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและเป็นตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานแบบทำงานร่วมกัน

7. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานแบบร่วมกัน ตัวอย่าง เช่น การทำงานเป็นคู่ การประชุมยืนขึ้นเป็นประจำ การรวมกลุ่ม การระดมกำลัง ฯลฯ

8. กำหนดคำศัพท์ทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น คุณสามารถตกลงที่จะใช้กรอบงาน เช่น Scrum, Safe หรือแม้แต่ People CMM เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางที่ - ผู้คนกำลังทำงานร่วมกันและตกลงกันว่าคุณอยากจะปรับปรุงอะไรต่อไป

9. เฉลิมฉลองความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือ ให้รางวัลแก่ผู้คนและทีมสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Linders** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.benlinders.com/2017/improving-collaboration/

9 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Viki

Viki (2017) เป็นบรรณาธิการที่ Strategyzer และผู้เขียนหนังสือ Pirates In The Navy: How Innovators Lead Transformation กล่าวถึง กิจกรรมที่สัมพันธ์กันสี่ประการที่สามารถกระตุ้นช่วงเวลาแห่งความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน

1. ช่วยค้นหา (Help Seeking) สิ่งนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานแต่ละคนตระหนักดีว่าพวกเขามีปัญหาที่พวกเขาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเองและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น บริษัทต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะให้รางวัลหมาป่าโดดเดี่ยวที่แก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ในทางตรงกันข้าม ทีมสร้างสรรค์มีวิธีมากมายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการขอความช่วยเหลือจากกันและกัน พฤติกรรมการแสวงหาความช่วยเหลือจะสร้างโอกาสสำหรับปฏิสัมพันธ์ทางสังคมประเภทต่าง ๆ ที่สามารถกระตุ้นข้อมูลเชิงลึกโดยบังเอิญ

2. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) นี่คือความเต็มใจของเพื่อนร่วมงานที่จะอุทิศเวลาและความสนใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา วิธีนี้ใช้ได้ผลดีที่สุดเมื่อมีความตั้งใจจริง

ที่จะช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการมีส่วนร่วมในเชิงบวก การทำงานแบบร่วมกันดังกล่าวมักหมายถึงการมีส่วนร่วมในโครงการที่อยู่นอกเหนือคำบรรยายลักษณะงานของผู้คน ในองค์กรส่วนใหญ่ การให้ความช่วยเหลือดังกล่าวจำเป็นต้องมีการจัดการกับระบบราชการเพื่อที่จะได้รับอนุญาตให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ในองค์กรที่สร้างสรรค์ ทีมงานจะได้รับพื้นที่และโครงสร้างที่สนับสนุนการแสวงหาและให้ความช่วยเหลือในรูปแบบที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและไม่เป็นทางการ

3. การปรับเปลี่ยนความคิด (Reflective Reframing) ช่วยค้นหาและช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์เมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องใส่ใจกับข้อมูลป้อนเข้าของกันและกัน และใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อปรับแต่งและปรับปรุงแนวคิดดั้งเดิมของพวกเขา แทนที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างไร้เหตุผล การมีส่วนร่วมในเชิงบวกอาจรวมถึงการช่วยให้เพื่อนร่วมงานปรับปัญหาใหม่จากมุมมองอื่น นอกจากนี้ ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือจะต้องเต็มใจที่จะใช้ข้อมูลที่พวกเขาได้รับเพื่อปรับเปลี่ยนความคิดเดิมของพวกเขา ไม่มีประโยชน์ที่จะขอความช่วยเหลือหากคุณไม่ได้ใช้สิ่งที่คุณกำลังเรียนรู้เพื่อคิดใหม่และแก้ไขความคิดเดิมของคุณ หากการแสวงหาและช่วยเหลือเป็นสองด้านของเหรียญนวัตกรรม การปรับโครงสร้างแบบสะท้อนกลับเป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายรวมกันเพื่อสร้างมูลค่า

4. การเสริมแรง (Reinforcement) บทบาทความเป็นผู้นำภายในบริษัทคือการเสริมสร้างค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันซึ่งให้รางวัลและส่งเสริมการแก้ปัญหาร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ความช่วยเหลือในการแสวงหาความต้องการในสภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกมองว่าเป็นจุดอ่อนหรือไร้ความสามารถ ไม่ควรให้รางวัลแก่การพยายามแก้ปัญหาในฐานะปัจเจกบุคคล การให้การช่วยเหลือต้องเป็นที่ยอมรับและยกย่องแทน ต้องขจัดอุปสรรคทางราชการในการทำงานแบบร่วมกัน สำหรับโครงการนวัตกรรม บริษัทต้องสร้างและสนับสนุนทีมสหสาขาวิชาชีพ



โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Viki** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://medium.com/the-lean-product-lifecycle/four-ways-to-improve-creative-collaboration-within-teams-6f19347eee7c

10 แนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Rayis

Rayis (2020) เป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์ของ Planview's Work Management Solutions ได้เสนอแนะ 6 วิธีเพิ่มการทำงานแบบร่วมกัน

1. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly and Often) การสื่อสารที่ดีมีความสำคัญต่อทีมเสมือนที่มีประสิทธิภาพ แต่ละคนต้องมีความเข้าใจอย่างแน่วแน่ในการจัดลำดับความสำคัญ กำหนดเวลา ความคาดหวัง และวัตถุประสงค์ตลอดเวลา นอกจากนี้ การประสานงานจะง่ายขึ้นเมื่อผู้จัดการโครงการและสมาชิกในทีมสามารถเห็นได้ว่าใครกำลังทำงานอะไรและเมื่อใด

เคล็ดลับอีกประการหนึ่งในการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันทางไกลคือการสื่อสารว่าทีมมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร สิ่งนี้มักจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ให้ความสำคัญกับรางวัลที่แท้จริงมากกว่ารางวัลภายนอก นอกจากนี้ยังเพิ่มความน่าจะเป็นที่ทุกคนดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

2. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries and Norms) ข้อดีอย่างหนึ่งสำหรับพนักงานเสมือนคือมีอิสระในการทำงานในรูปแบบของตนเอง ผู้จัดการโครงการควรสนับสนุนความยืดหยุ่นนี้ ระงับความต้องการการจัดการขนาดเล็กหรือติดตามงานมากเกินไป การถามคำถาม เช่น สมาชิกในทีมต้องการสื่อสารอย่างไร ช่วงเวลาใดของวันที่แต่ละคนมีประสิทธิผลมากที่สุด และเมื่อใดที่แต่ละคนต้องการออฟไลน์

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานแบบร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels) การทำความเข้าใจบุคลิกภาพของทีมและรูปแบบการสื่อสารสามารถช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น บางคนสนุกกับการเห็นเพื่อนร่วมงานในวิดีโอด้วยสัญญาณวัจนภาษา ในขณะที่คนอื่น ๆ ชอบการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรหรือการโต้ตอบแบบตัวต่อตัว เครื่องหมายประการหนึ่งของผู้จัดการที่ดีคือการรู้ว่าควรใช้ช่องทางการสื่อสารใดในสถานการณ์ใดและกับกลุ่มบุคคลหรือบุคคลใด

4. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time for Team Building) ความเข้มงวดของการประชุมที่เป็นทางการเหล่านี้ทำให้ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น ชั่วโมงแห่งความสุขเสมือนจริง การเล่นเกมออนไลน์ การประชุมทางวิดีโอกับสัตว์เลี้ยง และอื่น ๆ สามารถช่วยสร้างความสนิทสนมและความไว้วางใจได้ เหตุการณ์เหล่านี้สามารถให้การติดต่อของมนุษย์ตามธรรมชาติที่ผู้คนอาจพลาดในการตั้งค่าสำนักงาน

5. เฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes) ผู้จัดการโครงการควรใช้การทำงานร่วมกันระยะไกลเพื่อยกย่องพนักงานที่สมควรได้รับ เมื่อต้องแยกตัวจากคนรอบข้าง พนักงานที่อยู่ห่างไกลอาจรู้สึกถูกยกย่อง เครียด และไม่แน่ใจเป็นพิเศษ Gartner ยืนยันว่าช่วงเวลาที่ก่อกวนทำให้พนักงานต้องได้รับการยอมรับในความสำเร็จเพิ่มขึ้นประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์

ผู้จัดการจะต้องพยายามรู้ว่าทีมใดกำลังทำงานอยู่และผลงานของแต่ละคน สามารถช่วยถามคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จล่าสุด ความคิดสร้างสรรค์ อุปสรรคที่พวกเขาเอาชนะ หรือเพื่อน

ร่วมงานที่ช่วยพวกเขาได้ คำขอบคุณเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น บัตรของขวัญ ขนมปังปิ้งออนไลน์ หรือช่วงพักร้อนอาจช่วยได้มาก

6. แบ่งปันไฟล์และข้อมูล (Share Files and Data) การทำงานแบบร่วมกันจากระยะไกลนั้นง่ายกว่ามากเมื่อทีมสามารถแชร์เอกสารและข้อมูลได้ในที่เดียว ตามหลักการแล้ว ทุกคนสามารถเข้าถึงและแก้ไขเอกสารโครงการทั้งหมดได้อย่างปลอดภัย ใด ๆ การเปลี่ยนแปลงควรปรากฏแก่ทีมทันที โดยมีการควบคุมเวอร์ชันเพื่อดูเอกสารล่าสุด

โปรดทบทวนแนวทางเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Rayis** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://blog.planview.com/6-ways-to-boost-remote-collaboration/



Source : https://www.pngegg.com/



ท่านเห็นว่า “การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้องตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

จากทัศนะของ Dunne (n.d), Tolson (2019), Lau (n.d.), Witte (2012), Wilson (2019), Pewsey (2019), Crosby (2017), Linders (2017), Viki (2017), และ Rayis (2020) ดังกล่าวข้างต้น ระบุแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ดังแสดงในตาราง

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
1. นำโดยตัวอย่าง (Lead By Example)		✓	✓		✓					
2. มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)								✓		✓
3. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)			✓				✓			✓
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)								✓		
5. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language.)	✓									
6. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)			✓	✓						
7. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)					✓					✓
8. ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)					✓					
9. กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition)				✓						
10. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)						✓				
11. สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation)					✓					
12. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun)					✓					
13. ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ									✓	

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
14. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน									✓	
15. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)		✓								
16. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring)				✓						
17. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards)		✓								
18. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place)		✓	✓							
19. มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)	✓					✓				
20. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)	✓									
21. เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement)			✓							
22. ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input)				✓						
23. ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts)						✓				
24. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit)			✓							
25. ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)			✓							
26. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often)										✓
27. ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice)				✓						
28. ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of				✓		✓				

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
Inclusion)										
29. เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการเพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)							✓			
30. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice)								✓		
31. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments)		✓								
32. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.)	✓									
33. ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency)		✓								
34. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture)		✓								
35. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example)			✓							
36. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.)	✓									
37. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles)			✓							
38. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members' Strengths)			✓							
39. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities)			✓			✓				

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
40. ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)	✓									
41. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative)			✓							
42. อำนวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming)				✓						
43. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources)			✓							
44. ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)			✓							
45. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation)				✓						
46. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration)				✓						
47. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities)						✓				
48. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments)		✓								
49. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes)							✓			
50. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization)							✓			
51. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ							✓			

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	Dunne	Tolson	Lau	Witte	Wilson	Pewsey	Crosby	Linders	Viki	Rayis
(Set Up Regular Town Hall Meetings)										
52. อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสำคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important)							✓			
53. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)						✓	✓			
54. สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office)							✓			
55. ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business)	✓									
56. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks)			✓					✓		
57. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms)										✓
58. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration)								✓		
59. ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.)								✓		
60. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)								✓		✓

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงข้างล่าง



01

02

03

04

05

06

07

เอกสารอ้างอิง

Crosby, P. (2017, October 17). *10 Ways to increase collaboration at work - Even if you're an entry level employee*. Retrieved August 11, 2021, from https://theuncommonleague.com/blog/20171017/10-ways-to-increase-collaboration-at-work-even-if-youre-an-entry-level-employee

Dunne, C. (n.d.). *8 Ways you can develop collaborative leadership*. Retrieved August 9, 2021, from https://www.tameday.com/develop collaborative-leadership/

Lau, G. (n.d.). *10 Collaboration strategies to improve teamwork in your company.* Retrieved August 11, 2021, from https://www.ringcentral.com/us/en/blog/collaboration-strategies/

Linders, B. (2017, December 5). *Improving collaboration*. Retrieved August 11, 2021, from https://www.benlinders.com/2017/improving-collaboration/

Pewsey, R. (2019, February 25). *6 Simple ways to increase team collaboration - and how it can boost your success.* Retrieved August 11, 2021, from https://www.ayoa.com/ourblog/6-simple-ways-to-increase-team-collaboration-and-how-it-can-boost-your-success/

Rayis, M. (2020, August 28). *6 Ways to boost remote collaboration*. Retrieved August 12, 2021, from https://blog.planview.com/6-ways-to-boost-remote-collaboration/

Tolson, A. (2019, December 19). *6 Ways to improve collaboration in the workplace.* Retrieved August 9, 2021, from https://ideadrop.co/innovation-culture/6-ways-create-collaborative-workplace/

Viki, T. (2017, April 30). F*our ways to improve creative collaboration within teams.* Retrieved August 11, 2021, from https://medium.com/the-lean-product-lifecycle/four-ways-to-improve-creative-collaboration-within-teams-6f19347eee7c

Wilson, F. (2019, January 30). *5 Strategies to improve team collaboration.* Retrieved August 11, 2021, from https://www.marketcircle.com/blog/5-strategies-to-improve-team-collaboration/

Witte, L. (2012, January 12). *Creating and leading in an environment of collaboration.* Retrieved August 11, 2021, from https://core.ac.uk/download/pdf/10683935.pdf

คู่มือชุดที่ 6

ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 6

ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุง ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1. โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ
2. หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ
3. หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดของขั้นตอนการพัฒนาจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Joseph

Joseph (2019) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสามารถปรับปรุงการฝึกฝนของครู

ต่อไปนี้คือขั้นตอนบางส่วนที่แนะนำสำหรับการเปลี่ยนไปใช้แบบจำลองภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms) เพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณภาพในระดับสูงสุด ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ขั้นตอนแรกนี้เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบส่วนบุคคลรวมกับผลลัพธ์ของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มทำงานและกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue) เราต้องจำไว้ว่าให้ “ใช้คำพูดของเรา” เช่นเดียวกับที่เราขอจากนักเรียนของเรา ทีมทำงานแบบร่วมกันของคุณอาจต้องเลือกหลักสูตรใหม่ วิเคราะห์ข้อมูล หรือศึกษาวิธีการสอนแบบใหม่ การมีการอภิปรายช่วยปรับปรุงการสนทนาและช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถระบุความคิดหรือความคิดของพวกเขาได้ในขณะที่คุณสร้างฉันทามติหรือตัดสินใจ การย้ายจากการสนทนาไปสู่บทสนทนาช่วยให้ทีมสามารถขยายความรู้ของแต่ละบุคคล รวมมุมมองที่หลากหลาย ฟังอย่างกระตือรือร้น และจดจ่อ

ขั้นตอนที่ 3 ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict) ด้วยความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งก็เพิ่มขึ้น การสนทนาอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้นการมีกลยุทธ์สำหรับทีมผู้นำในการติดตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะช่วยสนับสนุนแต่ละบุคคล ขั้นตอนนี้ต้องใช้วิจารณญาณอย่างมืออาชีพ ความไว้วางใจ และมักจะให้โอกาสในการเติบโตสำหรับทีม

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies) ไม่ใช่หน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่จะตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรแล้วจึงบอกกับกลุ่ม นั่นเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความเป็นผู้นำแบบทำงานร่วมกัน

(Collaborative Leadership) เป็นความรับผิดชอบของทีมในการพิจารณาปัญหา ตัดสินใจทิศทาง แล้ววางใจให้หัวหน้างานสนับสนุน กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอาจแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม แต่การมีแผนที่จะก้าวไปข้างหน้าและแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอนั้นเป็นแก่นของความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน(Collaborative Leadership)

ขั้นตอนที่ 5 มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard) นี่อาจดูเหมือนเป็นคำกล่าวที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน แต่การรู้และการทำเป็นสองสิ่งที่แตกต่างกัน การถูกรับฟังเป็นมากกว่าการเป็นผู้พูดในการประชุม ผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันต้องอำนวยความสะดวกให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและยินดีต้อนรับผู้เข้าร่วมใหม่ การแสวงหา

ความคิดเห็นจากหลาย ๆ คนจะสร้างความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวตั้งแต่เริ่มต้น ความไว้วางใจคือความเชื่อหรือความเชื่อมั่นว่าผู้นำมีความน่าเชื่อถือและถือผลประโยชน์สูงสุดของโรงเรียนเป็นสำคัญ เป็นกาวที่ยึดไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 6 ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) การย้ายจากการแก้ปัญหาไปสู่วิธีการแก้ปัญหาต้องมีการสนทนาครั้งสุดท้ายก่อนแก้ปัญหาเกี่ยวกับอาจมีสิ่งที่น่าตื่นเต้นที่ไม่ทราบสาเหตุหรือผลที่ตามมาของการตัดสินใจ การเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่รู้จักจะช่วยทีมในการสนับสนุนการตัดสินใจ ถ้าเป็นไปได้ คุณควรมีหลายเสียงเพื่อนำไปสู่การอภิปรายเกี่ยวกับ "เหตุผล" ของการตัดสินใจ อย่างที่เราทุกคนทราบกันดีอยู่แล้วว่าจะมีคนที่ผลักดันการตัดสินใจเรื่องความร่วมมือและความเป็นผู้นำอยู่เสมอ การพิจารณา "จะมีเกิดอะไรขึ้น" จะสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 7 สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly) เมื่อขั้นตอนข้างต้นเสร็จสิ้นและตัดสินใจแล้ว สิ่งสำคัญคือต้องปิดวงจรและสื่อสารอย่างเปิดเผยกับพนักงาน อาจเป็นอีเมลภายในสั้น ๆ การประชุมกลุ่มย่อย หรือการประชุมเจ้าหน้าที่เต็มรูปแบบ จุดประสงค์ของการสนทนาเหล่านี้คือต้องโปร่งใสและลดข้อไม่จริงเกี่ยวกับสิ่งที่ตัดสินใจ เหตุผล และโดยใคร คนติดตามคนไม่ใช่ตำแหน่ง ความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) เป็น รูปแบบที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนและนักเรียน เฮนรี่ ฟอร์ด เคยกล่าวไว้ว่า "การมาด้วยกันคือจุดเริ่มต้น การอยู่ด้วยกันคือความก้าวหน้า และการทำงานแบบร่วมกันคือความสำเร็จ" ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน(Collaborative Culture) และความเป็นผู้นำซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกที่ยั่งยืนต่อโรงเรียนหรือเขตการศึกษาของผู้เรียนและผู้นำ



โปรดทบทวนขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ **Joseph** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.eschoolnews.com/2019/09/16/how-to-focus-on-collaborative-leadership-this-year/2/leadership-this-year/2/

2 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Elorus

Elorus (2018) กล่าวถึง 6 Steps for Establishing a Collaboration Culture and Building Effective Teams in The Workplace ว่า การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานและการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่ดีต้องใช้ทักษะของบุคลากรอย่างจริงจัง ความรู้สึกไว้วางใจ และการใช้วิธีการสร้างทีมและแนวคิดสำหรับพนักงานในสำนักงานของคุณ

ขั้นตอนที่ 1 ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to Know your Team)

สิ่งแรกและสำคัญที่สุดที่คุณต้องทำในฐานะผู้นำคือการใช้เวลาและเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานของคุณ โดยเฉพาะสิ่งที่ผลักดันให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น (What Drives them to Perform Better.) ในการทำเช่นนั้น คุณต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์แบบมืออาชีพที่มีความหมายกับพวกเขาในขณะที่ให้ความสนใจกับความสามารถและนิสัยใจคอของพวกเขา

ด้วยวิธีนี้ พวกเขาจะเชื่อใจคุณมากขึ้นและรู้สึกสบายใจในที่ทำงาน การสร้างความไว้วางใจในทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก (Building Trust in Teams is Quite Important) เมื่อคุณต้องการให้สมาชิกทำงานแบบร่วมกันโดยไม่เกิดความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับพวกเขาเพราะเป็นการพิสูจน์ความคิดเห็นของพวกเขามีความสำคัญ ในทางกลับกัน จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพของทีมด้วย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)

การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานไม่ใช่งานที่ใคร ๆ ก็จัดการได้ ก่อนเริ่มสร้างทีม คุณต้องถามตัวเองก่อนว่าคุณมีทักษะในการเป็นผู้นำที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้หรือไม่ ตำแหน่งของคุณในธุรกิจคือการให้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อพนักงานและวิธีขององค์กรที่จะไปถึงจุดนั้น การจัดการทีมอย่างมีประสิทธิภาพจะนำทีมของคุณไปสู่เป้าหมายของบริษัทในขณะที่ทำให้พวกเขาใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น บ่อยครั้ง คุณมีหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีความเครียด งานของคุณคือส่งเสริมความโปร่งใสและเปิดช่องทางการสื่อสารอยู่ตลอดเวลาสำหรับการสนทนาที่สร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)

หากคุณต้องการให้ทีมของคุณแข็งแกร่งและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในทีม พาทีมของคุณออกไปทานอาหารเย็นที่ร้านอาหารดี ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อส่งเสริมการสื่อสารที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ดีในการทำความรู้จักกันในภาวะที่มีความเครียดน้อยลง ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง การเดินทางท่องเที่ยวหนึ่งวันไปยังจุดหมายปลายทางใกล้เคียงจะช่วยสร้างความมหัศจรรย์ในการสร้างทีมที่แข็งแกร่งและสภาพแวดล้อมที่น่ารื่นรมย์ในที่ทำงาน การแสดงว่าคุณชื่นชมทีมของคุณ (Appreciate Your Team) ในระดับส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของพวกเขา การฉลองวันครบรอบการทำงานและวันเกิดเป็นวิธีที่ดีในการแสดงความขอบคุณสำหรับ

การอุทิศตนและความพยายามที่พวกเขาทำในแต่ละวัน สุดท้าย สมมติว่างบประมาณของคุณเอื้ออำนวย การจัดสรรพื้นที่สำนักงานเพื่อสร้างห้องเด็กเล่นหรือห้องที่เงียบสงบสำหรับพนักงานเพื่อให้พวกเขาได้ผ่อนคลาย จะสร้างบรรยากาศที่ดี

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนร่วมกับทีม (Plan along with the Team)

หากคุณต้องการทราบวิธีจัดการทีมให้ประสบความสำเร็จ กฎข้อใดข้อหนึ่งที่ใช้ในระดับสากลคือการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง การเป็นผู้นำที่ดีหมายถึงการพูดคุยเรื่องลำดับเวลา และ Workflow ถ้าแปลเป็นไทยให้เข้าใจง่าย ๆ ก็อาจแปลได้ว่า กระแสงาน หรือลำดับในการดำเนินงาน ตั้งแต่ต้นจนจบหลาย ๆ องค์กรจึงถึงขั้นศึกษา รวบรวมข้อมูล พัฒนา ‘Workflow’ ขึ้นมา ให้เป็นเอกสารคู่มือสำหรับการดำเนินงานของพนักงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีระเบียบ แบบแผน เป็นขั้นตอนที่ไม่สับสน พนักงานที่ต้องปฏิบัติงาน ก็สามารถเรียนรู้ และดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ว่องไว ไม่สับสน) กับทีมของคุณ คุณต้องคิดตารางเวลาที่จะทำให้ลูกค้าพอใจแต่จะไม่ทำให้พนักงานของคุณทำงานหนักเกินไป แทนที่จะมอบหมายงานและกำหนดเส้นตาย ให้ทีมของคุณกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำโครงการ สิ่งนี้จะส่งเสริมการทำงานแบบรวมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้พวกเขาค้นหากลยุทธ์การจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รับฟังพวกเขา ส่งเสริมการระดมความคิด และให้พวกเขารับผิดชอบส่วนของตนในโครงการ การเคารพในความเร็วและขั้นตอนการทำงาน (เท่าที่พวกเขาเคารพในหน้าที่ของตน) จะทำให้พวกเขามีอิสระที่จะทำงานได้ดีขึ้นโดยปราศจากภาระของความคาดหวังที่ไม่เป็นจริง นอกจากนั้น เพื่อช่วยให้พนักงานของคุณค้นพบประโยชน์ของการติดตามโครงการ การตรวจสอบงาน และประสิทธิผลของทีม ทั้งหมดต้องขอบคุณการใช้ซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)

การเป็นมืออาชีพไม่ได้หมายความว่าคุณต้องเข้มงวดและจริงจังตลอดเวลา การมารวมกันเป็นทีมเพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จของคุณหลังจากทำโปรเจ็กต์ยาก ๆ เป็นอะไรที่สดชื่น เสนอขนมปังปิ้งด้วยไวน์หรือ แชมเปญ หากมีโอกาส ให้ทีมของคุณ! ขอบคุณพวกเขาสำหรับความพยายามและความทุ่มเทของพวกเขา เตือนพวกเขาว่าการเป็นทีมที่แข็งแกร่งทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ตั้งแต่แรก! นั่นอาจรวมถึงรางวัลบางอย่างเช่นกัน เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นรูปธรรม คุณเลือกได้! คุณสามารถแจกของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มีความหมาย ประกาศโบนัส หรือโปรโมชั่นที่สมควรได้รับ

ขั้นตอนที่ 6 เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn together from Failures)

แง่มุมที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานคือการปล่อยให้ความล้มเหลวสอนบทเรียนที่มีค่าแก่คุณบทบาทของคุณในฐานะหัวหน้าทีมคือการตระหนักถึงบทเรียนเหล่านั้นและอำนวยความสะดวกในการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องการความสนใจจากทีมของคุณในอนาคต เมื่อชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดและความไม่สอดคล้องกัน คุณจะสามารถคิดแผนฉุกเฉินสำหรับกรณีที่คล้ายกันที่อาจเกิดขึ้นได้ การสนทนากับทีมของคุณและอนุญาตให้พวกเขาเสนอความคิดเห็นจะช่วยปลูกฝังสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทั้งในแง่ของความเร็วและประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในที่ทำงานจึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกและไม่ควรเป็นเรื่องยาก - แนวทางที่มีมนุษยธรรมและความเข้าใจเป็นพื้นฐาน



โปรดทบทวนขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ **Elorus** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.elorus.com/blog/6-steps-for-creating-effective-teams-and-a-collaboration-culture-at-work/

3 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Dyer และ Dyer

Dyer และ Dyer (n.d.) ขั้นตอนเหล่านี้เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยเฉพาะ หรือสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาขั้นตอนเฉพาะของทีมได้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal) การสร้างเป้าหมายร่วมกันและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สนับสนุน

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process) ที่ทำงานร่วมกัน การกำหนดบทบาท มาตรการ กลยุทธ์การสื่อสาร การให้ผลย้อนกลับ และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ไม่เครียดที่ทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 งานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work) กระบวนการฝึกสอนภายในเป็นชุดกิจกรรมภายในทุกระดับที่ใช้เพื่อเปลี่ยนโครงสร้างความเชื่อและอารมณ์ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงศักยภาพภายในของตนและนำไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันได้

ขั้นตอนที่ 4 ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Skills) ทักษะหลักห้าประการที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน คือ การฟังอย่างกระตือรือร้น การสนทนา การตอบรับ การจัดการความขัดแย้ง และการอำนวยความสะดวก

ขั้นตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships) การพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลกับสมาชิกในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills) อำนวยความสะดวกในการวางแผนและการตัดสินใจในการสร้างวัฒนธรรมของทีมในการเสริมอำนาจและรักษาขอบเขตส่วนบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy) พัฒนาความสัมพันธ์เชิงรุกกับแผนกสำคัญและบุคคลที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เราเสนอบริการของเราในสี่ระดับเพื่อให้ทีมและบุคคลสามารถสัมผัสกับผลกระทบจากการสร้างขีดความสามารถของกระบวนการทำงานแบบร่วมกันในรูปแบบที่ตรงกับความต้องการและกรอบเวลาเฉพาะของพวกเขา



โปรดทบทวนขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ **Dyer และ Dyer** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.collaborativeoutcomesinc.com/7-step-collaboration-process/

4 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Kashyap

Kashyap (n.d.) กล่าวถึง จะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันได้อย่างไร คำถามคือ: วิธีสร้างทีมการทำงานร่วมกันที่เติบโต? ควรทำอย่างไรเพื่อเพิ่มอำนาจให้ทีมทำงานร่วมกัน?(Build A Collaborative Tea) อ่านเคล็ดลับในการสร้างสถานที่ทำงานแบบร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันในงานที่ซับซ้อน

ขั้นตอนที่ 1 ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals’ Strengths)

ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกัน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือต้องเป็นจริงเกี่ยวกับช่องโหว่ของแต่ละคน ในภารกิจของคุณในการเริ่มต้นการทำงานแบบร่วมกัน ให้เริ่มต้นด้วยการสร้างทีมจากบุคคลที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สมาชิกคนหนึ่งชดเชยส่วนที่บกพร่องของผู้อื่น คุณจะสามารถระบุได้อย่างง่ายดายว่าสมาชิกในทีมคนใดจะมีส่วนร่วมในส่วนใด โดยจับคู่กับงานที่เหมาะสมและเหมาะสมกับจุดแข็งของพวกเขา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)

ด้วยความคาดหวังที่เป็นจริงอย่างชัดเจนในทีม พวกเขาจะสามารถมุ่งความสนใจไปที่งานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากขึ้น ทีมทั้งหมดจะได้รับโอกาสในการนำเสนอความคิดและรับการสนับสนุนในสิ่งเดียวกัน จะชี้แจงเป้าหมายให้สมาชิกในทีมแต่ละคนชัดเจนได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เครื่องมือการทำงานแบบทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)

บริษัทอย่าง Bosch ที่ใช้ซอฟต์แวร์การทำงานแบบร่วมกันแบบออนไลน์สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบร่วมกันเพื่อทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันบน

คลาวด์ช่วยให้บริษัทต่าง ๆ เข้าถึงข้อมูลจากทุกที่เพื่อให้แน่ใจว่าผู้คนทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มทั่วไป ทีมสามารถแชร์ไฟล์ได้พร้อมกัน สื่อสารแบบเรียลไทม์ และมีการทำงานแบบร่วมกันแบบโต้ตอบ นำความคิดสร้างสรรค์ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)

สถานที่ทำงานสมัยใหม่มีผู้คนจากภูมิหลังและประสบการณ์ชีวิตที่หลากหลาย ให้โอกาสพวกเขาแต่ละคนเปิดใจกว้างเกี่ยวกับความคิดและพฤติกรรมของพวกเขา เข้าถึงทุกสถานการณ์ด้วยมุมมองที่แตกต่าง เมื่อบุคคลแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในทีม ดังนั้นพวกเขาให้แนวทางการทำงานด้วยความนับถือในเชิงบวกซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพโดยรวม

ขั้นตอนที่ 5 ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)

ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมเป็นทุนมนุษย์ คุณสามารถจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมโดยเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลของบริษัท นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต ดังนั้น การสนับสนุนให้ทีมท้าทายสภาพที่เป็นอยู่จึงหมายถึงการรักษามาตรฐานที่ถูกต้อง มันทำให้พนักงานรู้สึกมีค่าถ้าคุณตระหนักถึงความคิดนอกกรอบของพวกเขา

ขั้นตอนที่ 6 ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)

อย่าลืมฉลองความสำเร็จของทีมเพื่อพัฒนาจิตวิญญาณและประสิทธิภาพของทีม ความสำเร็จไม่ได้เกี่ยวข้องกับเงินเป็นหลัก ทุกครั้งที่บรรลุเป้าหมายด้วย พาทีมออกไปทานอาหารกลางวันหรือสั่งพิซซ่า กระตุ้นให้พวกเขาแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่าง สิ่งนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความมั่นใจและทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้น แสดงให้พวกเขาเห็นว่าความพยายามของพวกเขาไม่ได้ถูกมองข้าม

ขั้นตอนที่ 7 สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)

การแบ่งปันความรู้สึกเป็นชุมชนที่พนักงานรู้สึกปลอดภัย ได้รับการดูแล และสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่มีใครอยากเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่พวกเขาถูกทำให้รู้สึกเหมือนเป็นคนนอก มันทำลายความหมายทั้งหมดของการทำงานในทีมและทำให้เป็นไปไม่ได้ที่จะทำสิ่งที่มีความหมายสำเร็จ ทำให้พวกเขารู้สึกเป็นสังคมที่เข้มแข็ง สบายใจขึ้น แบ่งปันความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม และช่วยแก้ปัญหาเชิงลึก ทีมจะมีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีมุมมองระดับโลก

ขั้นตอนที่ 8 กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)

คุณไม่สามารถทำทุกอย่างโดยลำพังได้ และแน่นอนว่าคุณไม่สามารถให้คนกลุ่มเดียวกันปรากฏตัวตลอดเวลาได้ เมื่อคุณเริ่มมอบหมายงาน บุคคลจะรู้สึกมีพลังเพราะจะรู้สึกว่าการกระทำของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์กร พวกเขาจะกระตือรือร้นมากขึ้นที่จะอยู่ในทีมและพยายามอย่างเต็มที่ พวกเขารู้สึกมีคุณค่ามาก และรู้สึกว่าพวกเขามีบทบาทสำคัญในการทำงาน



โปรดทบทวนขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ **Kashyap** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.proofhub.com/articles/collaborative-working-environment



ท่านเห็นว่า ขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้อง ตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

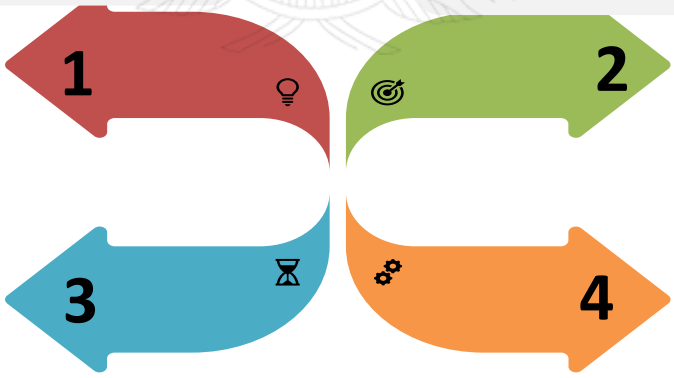
จากทัศนะของ Joseph (2019, Elorus. (2018), Dyer and Dyer, (n.d.), และ Kashyap (n.d.), ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิงได้กล่าวถึงขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่น่าสนใจ คือ

1. กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms)
2. ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue)
3. ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work Through Conflict)
4. พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies)
5. มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard)
6. ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”) ย้ายจากปัญหาไปสู่วิธีแก้ปัญหา
7. สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)
8. ทำความรู้จักกับทีม (Get to Know Team)
9. สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)
10. .จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)
11. วางแผนร่วมกับทีม (Plan Along with the Team)
12. เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)
13. เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn Together from Failures)
14. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)
15. กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)
16. ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work)

17. เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Skills)
18. สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships)
19. ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)
20. ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)
21. ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals' Strengths)
22. สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)
23. ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)
24. ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)
25. ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)
26. ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)
27. สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)
28. กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงข้างล่าง



เอกสารอ้างอิง

Dyer. K., & Dyer, T. (n.d). *7 Step collaboration process.* Retrieved August 18, 2021, from https://www.collaborativeoutcomesinc.com/7-step-collaboration-process/

Elorus team. (2018, April 5). *Building highly effective trams in the workplace*. Retrieved August 18, 2021, from https://www.elorus.com/blog/6-steps-for-creating-effective-teams-and-a-collaboration-culture-at-work/

Joseph, M. (2019, September 16). *7 steps to collaborative leadership this year*. Retrieved August 18, 2021, from https://www.eschoolnews.com/2019/09/16/how-to-focus-on-collaborative-leadership-this-year/2/

Kashyap (n.d.) *8 Steps to collaboration to work in a collaborative environment.* Retrieved August 18, 2021, from https://www.proofhub.com/articles/collaborative-working-environment

คู่มือชุดที่ 7

การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือชุดที่ 7

การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
Collaborative Leadership

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

หลังจากการศึกษาคู่มือชุดนี้แล้ว ท่านมีพัฒนาการด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพทางสมองหรือสติปัญญาตาม The Revised Taxonomy (2001) ของ Benjamin S. Bloom โดยจำแนกพฤติกรรมในขอบเขตนี้ออกเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนน้อยไปหามาก หรือจากทักษะการคิดขั้นต่ำกว่าไปหาทักษะการคิดขั้นสูงกว่า ดังนี้ คือ ความจำ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analyzing) การประเมิน (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ดังนี้

1. บอกคุณสมบัติ จับคู่ เขียนลำดับ อธิบาย บรรยาย ขีดเส้นใต้ จำแนก หรือระบุการประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
2. แปลความหมาย อธิบาย ขยายความ สรุปความ ยกตัวอย่าง บอกความแตกต่าง หรือเรียบเรียง การประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
3. แก้ปัญหา สาธิต ทำนาย เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลง คำนวณ หรือปรับปรุงการประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
4. แยกแยะ จัดประเภท จำแนกให้เห็นความแตกต่าง หรือบอกเหตุผล การประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
5. วัดผล เปรียบเทียบ ตีค่า ลงความเห็น วิจารณ์ การประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้
6. รวบรวม ออกแบบ จัดระเบียบ สร้าง ประดิษฐ์ หรือวางหลักการ การประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้

คำชี้แจง

1) โปรดศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะที่นำมากล่าวถึงแต่ละทัศนะ

2) หลังจากการศึกษาเนื้อหาแต่ละทัศนะ โปรดทบทวนความเข้าใจจากคำถามท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

3) หากท่านต้องการศึกษารายละเอียดจากแต่ละทัศนะที่เป็นต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์นำเสนอไว้ท้ายเนื้อหาของแต่ละทัศนะ

1 การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของ Chase

Chase (2016) ประธานพัฒนาการศึกษาของ Peace River Sail and Power Squadron ได้พัฒนาแบบสอบถามในงานวิจัยชื่อ “Complexity Leadership Competencies” เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ (ไม่เคย ไม่ค่อยจะ บางครั้ง บ่อยครั้ง เสมอ ๆ) มีข้อคำถาม 45 ข้อ ดังนี้

1. ปิดกั้นทีมจากการแทรกแซงจากผู้นำองค์กรภายนอก
2. ระบุกฎง่าย ๆ สองสามข้อที่ออกแบบมาเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างตั้งใจ
3. ปลูกฝังปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างทีม
4. ให้เกียรติคนเก่าขณะหล่อหลอมวิสัยทัศน์ให้คนใหม่
5. ทำงานกับผู้คนที่หลากหลาย
6. ถามว่าจะมองปัญหานี้อย่างไรได้อีก
7. ให้ทีมงานจดจ่ออยู่กับเรื่องจนแน่ใจว่าเราเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว
8. บริหารจัดการการจัดหาทรัพยากรให้กับทีม
9. ระบุภารกิจขององค์กรต่อทีม
10. แบ่งปันมุมมองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกให้กับสมาชิกขององค์กร
11. กระตุ้นความตึงเครียดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการกระตุ้น/ทำให้เกิดการตัดสินใจ
12. สร้างโอกาสให้สมาชิกในทีมสื่อสารความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอย่างเปิดเผย
13. บริหารจัดการความเชื่อมโยงของหลายทีม
14. แบ่งปันบทบาทความเป็นผู้นำ
15. แสดงความโปร่งใสแก่สมาชิกในทีมในการตัดสินใจ
16. ส่งเสริมความหลากหลายในการจ้างงาน
17. ส่งเสริมการเสวนาเพื่อส่งเสริมความคิด
18. นำสมาชิกในทีมมาร่วมกันสร้างแนวทางแก้ไขปัญหา
19. แลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในการบังคับบัญชาเพื่อสนับสนุนความพยายามของทีม
20. สร้างทีมที่ทำงานภายใต้การควบคุมที่ไม่เคร่งครัด
21. สร้างบรรยากาศของการระงับการตัดสินในขณะที่สมาชิกในทีมกำลังนำเสนอความคิด
22. ยินดีรับการแบ่งปันไอเดียใหม่ ๆ จากสมาชิกในทีม
23. ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีภารกิจสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรของฉัน
24. จัดหาที่ว่างของพื้นที่ในสำนักงานเพื่อเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ในทีม
25. เลือกคำพูดอย่างรอบคอบเพื่อบอกกับทีมว่าสถานการณ์จริงคืออะไร
26. จัดเตรียมบริบทให้กับทีมเพื่อพิจารณาเรื่องที่อยู่ในมือ
27. แสวงหาการเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้น
28. ขอให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตามแนวทางทั่วไปที่ทำให้ที่สมาชิกในทีมจะทำงานแบบ

ร่วมกันได้

29. เอาคนเข้าสู่สถานการณ์การเรียนรู้
30. จัดการกับความคลุมเครือด้วยความสบายใจ
31. ใช้ความอ่อนไหวต่อจังหวะของโอกาสต่อเรื่องทางการเมือง
32. กำหนดนโยบายผ่านความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐ
33. สร้างช่องทางให้ทีมแบ่งปันเรื่องราวของพวกเขา
34. จัดเตรียมชุดเครื่องมือ/วิธีการให้กับทีมในการทำการตัดสินใจต่าง ๆ
35. เต็มใจที่จะเป็นตัวแทนของสาเหตุ (เช่นความสำเร็จของนักเรียนหรือสิทธิพลเมือง)
36. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมได้รับความช่วยเหลือด้านเทคนิคที่อาจจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
37. อำนวยความสะดวกในการเจรจาเพื่อช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการกำหนดมุมมองต่อปัญหา
38. ปรับวิธีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อยู่ในมือ
39. ให้ทีมโต้ตอบได้หลากหลายวิธี
40. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นปฏิปักษ์กับคนอื่นให้จดจ่อกับเป้าหมายร่วมกันของทีม
41. เสาะหาวิธีที่จะรักษานโยบายให้ไม่มีข้อจำกัดมากที่สุด
42. พิจารณามิติทางจริยธรรมของประเด็นในการตัดสิน
43. ให้รางวัลแก่ผู้ที่เสี่ยงทำกิจกรรมในรูปแบบใหม่โดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
44. ออกกำลังกายร่วมกับสมาชิกในทีม
45. แทรกข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับโฟกัสทีมงานให้กลับมาในภารกิจขององค์กร



โปรดทบทวนการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Chase *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://www.proquest.com/docview/2135381228/F16A96FDF07D4F56PQ/4

2 การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Turning Point

Turning Point (n.d.) กล่าวถึง The Turning Point Collaborative Leadership Self-Assessment Questionnaires มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลมุ่งเน้นและประเมินพฤติกรรมหลักที่มีความสำคัญต่อแนวทางปฏิบัติทั้ง 6 ประการของผู้นำที่มีการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คำถามเกี่ยวกับการประเมินตนเองโดยเฉพาะมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นการไตร่ตรองส่วนบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมหลักเหล่านี้ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการทำงานแบบร่วมกันที่เฉพาะเจาะจง แบบสอบถามการประเมินตนเองสามารถใช้เป็นอุปกรณ์แบบสแตนด์อโลนเพื่อประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันหรือเป็นกิจกรรมในหลักสูตรหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้เข้าร่วมจะได้รับการสนับสนุนให้ใช้การประเมินส่วนตัวของพวกเขาว่าพวกเขาใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำร่วมกันบ่อยเพียงใดเป็นพื้นฐาน เพื่อระบุจุดแข็งตลอดจนพื้นที่สำหรับการเติบโตและการพัฒนา

เมื่อรวมกันแล้ว คำถามเกี่ยวกับการประเมินตนเองที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้ง 6 ประการจะให้มุมมองเชิงพฤติกรรมของผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ และช่วยบุคคลในการประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันส่วนบุคคลของตน ผลลัพธ์สามารถใช้โดยบุคคล ผู้อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน หัวหน้างาน และคนอื่น ๆ เพื่อเลือกหน่วยเฉพาะจาก The Collaborative Leadership Learning Modules: A Comprehensive Series หน่วยจากชุดนี้สามารถใช้เพื่อช่วยให้บุคคลและกลุ่มเพิ่มระดับความเข้าใจในแนวคิดการทำงานร่วมกันและปรับปรุงความเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกัน

การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)

1. ฉันใช้เครื่องมือการประเมินเพื่อเรียนรู้ความต้องการของชุมชนอย่างเป็นระบบ
2. ฉันมั่นใจว่าเครื่องมือประเมินผลเหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องรวบรวม
3. ฉันทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม
4. ฉันรับรองการตีความข้อมูลอย่างรับผิดชอบ
5. ฉันรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนินการ
6. ฉันสนับสนุนให้ผู้คนดำเนินการกับข้อมูลมากกว่าสมมติฐาน
7. ฉันชี้แจงปัญหาก่อนวางแผนแก้ไข
8. ฉันแสวงหามุมมองที่แตกต่างทางวัฒนธรรมต่อปัญหา
9. ฉันใช้มุมมองของระบบเพื่อทำความเข้าใจชุมชน
10. ฉันมองปัญหาที่รับรู้จากมุมต่าง ๆ ก่อนดำเนินการต่อ

ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)

1. ฉันสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสำหรับชุมชนของฉันที่นำเสนอทรัพย์สินที่มีอยู่ในอนาคตที่ทำได้

2. ฉันอำนวยความสะดวกในกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสำรวจความทะเยอทะยานที่หลากหลายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน

3. ฉันอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของชุมชนที่ใช้ร่วมกันซึ่งได้รับอิทธิพลจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

4. ฉันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างกว้างขวาง

5. ฉันสร้างกรอบการทำงานสำหรับการดำเนินการโดยใช้การคิดอย่างเป็นระบบ

6. ฉันอำนวยความสะดวกให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือกันพัฒนาแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

7. ฉันสร้างเงื่อนไขสำหรับการระดมความคิดเกี่ยวกับประเด็นเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการ

8. ฉันสร้างแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลาและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของชุมชน

9. ฉันอำนวยความสะดวกให้บรรลุข้อตกลงในการดำเนินการตามแผนและขั้นตอนต่อไป

10. ฉันติดตามแผนปฏิบัติการเพื่อให้แน่ใจว่าเสร็จสมบูรณ์

11. ฉันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นนวัตกรรมสำหรับปัญหาที่เกิดที่กำลังประสบในขณะที่ระดมกำลังเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

1. ฉันสร้างกระบวนการสื่อสารที่ทำให้ผู้คนสามารถพูดสิ่งที่อยู่ในใจได้อย่างปลอดภัย

2. ฉันปฏิเสธที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการ "ใช้อุบายเพื่อเก็งกำไร"

3. ฉันปกป้องกลุ่มจากผู้ที่จะใช้อำนาจส่วนบุคคลเหนือกระบวนการทำงานแบบร่วมกัน

4. ฉันสร้างกระบวนการที่น่าเชื่อถือสำหรับการทำงานแบบร่วมกัน

5. ฉันมั่นใจว่ากระบวนการในการใช้ความเป็นผู้นำร่วมนั้นเปิดกว้างสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

6. ฉันแน่ใจว่ากระบวนการในการเป็นผู้นำในการทำงานแบบร่วมกันมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

7. ในระหว่างขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานแบบร่วมกัน ฉันได้สร้างพื้นฐานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. ฉันเข้าหาการทำงานแบบร่วมกันโดยอาศัยการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก

9. ฉันทำในสิ่งที่ฉันพูด

10. ฉันแสดงให้เพื่อน ๆ เห็นว่าฉันเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นรากฐานสำหรับการทำงานแบบร่วมกันที่ประสบความสำเร็จ

การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว (Sharing Power and Influence)

1. ฉันใช้อำนาจส่วนตัวของฉันอย่างรับผิดชอบ

2. ฉันแบ่งปันพลังเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มพลัง

3. ฉันแบ่งปันพลังกับผู้อื่นทุกครั้งที่ทำได้

4. ฉันเสนอให้ผู้คนมีบทบาทอย่างกระตือรือร้นในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อพวกเขา

5. เมื่อใช้ความเป็นผู้นำ ฉันต้องพึ่งพาเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาอย่างมาก

6. ฉันส่งเสริมความมั่นใจในตนเองในผู้อื่น
7. ฉันสร้างกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสิทธิเท่าเทียมกันในการตัดสินใจ
8. ฉันสนับสนุนให้ผู้อื่นดำเนินการร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อพวกเขา
9. ฉันแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น
10. ฉันใช้การโน้มน้าวเพื่อสร้างผลลัพธ์เมื่อไหร่ก็ตามที่เป็นไปได้
11. ฉันเปิดรับการโน้มน้าวจากผู้อื่น

การพัฒนาคน (Developing People)

1. ฉันมีความรับผิดชอบในการสอนงานและให้คำปรึกษาผู้อื่นอย่างจริงจัง
2. ฉันใช้เวลาอย่างเหมาะสมในการพัฒนาคน
3. ฉันกำหนดบทบาทของฉันเมื่อทำหน้าที่เป็นโค้ช
4. ฉันมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้คนจากกลุ่มคนที่หลากหลาย
5. ฉันสร้างโอกาสให้ผู้คนประเมินทักษะความเป็นผู้นำของพวกเขา
6. ฉันช่วยให้ผู้คนใช้ประโยชน์จากโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ
7. ฉันมองหาวิธีที่จะช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จในงานของพวกเขามากขึ้น
8. ฉันช่วยให้ผู้คนใช้ประโยชน์จากโอกาสสำหรับประสบการณ์ใหม่ ๆ
9. ฉันสร้างความคาดหวังให้กับคนที่ฉันเป็นที่ปรึกษา
10. ฉันขอให้คนที่ฉันให้คำปรึกษากำหนดความคาดหวังของพวกเขา
11. ฉันมีความเห็นร่วมกัน ในแผนการฝึก รวมถึงเกณฑ์ความสำเร็จ

การสะท้อนตัวเอง (Self-Reflection)

1. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน
2. ฉันรับรู้ถึงผลกระทบของอารมณ์ที่มีต่อความสัมพันธ์
3. ฉันตระหนักดีถึงผลกระทบส่วนตัวของฉันที่มีต่อพลังของกลุ่ม
4. ฉันสามารถอธิบายจุดแข็งของฉันตามความเป็นจริงได้
5. ฉันสามารถอธิบายจุดอ่อนของฉันตามความเป็นจริงได้
6. ฉันทำงานเพื่อทำความเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
7. ฉันเข้าใจพลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม
8. ฉันรับฟังผู้อื่นอย่างกระตือรือร้น มีการตรวจสอบให้มั่นใจว่าเข้าใจ
9. ฉันอ่านการสื่อสารอวัจนภาษาได้อย่างถูกต้อง
10. ฉันใช้เครื่องมือประเมินตนเอง เช่น คลังบุคลิกภาพเพื่อสะท้อนถึงตนเอง
11. ฉันขอผลสะท้อนกลับจากผู้คนทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านพฤติกรรมของฉัน



โปรดทบทวนการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ **Turning Point** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Article/Collababorative_Leader_self-assessments.pdf

3 การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของ Chrislip and Larson

Chrislip and Larson (n.d.) ผู้แต่งหนังสือ Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference ได้สร้างแบบสอบถามชื่อ “Working Together: A Profile of Collaboration” มีคำชี้แจงว่า อ่านรายการต่อไปนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่: บริบท โครงสร้าง สมาชิก กระบวนการ และผลลัพธ์ พิจารณาอย่างรอบคอบว่าแต่ละข้อความหมายถึงอะไร และตัดสินใจว่าข้อความนั้นจริง จริงเป็นส่วนใหญ่ เท็จ หรือเท็จเป็นส่วนใหญ่

บริบทของความร่วมมือ (The Context of the Collaboration)

1. ตอนนี้เป็นเวลาที่ดีในการแก้ไขปัญหาที่เรากำลังร่วมมือกัน
2. ความพยายามในการทำงานแบบร่วมกันของเราเริ่มต้นขึ้นเนื่องจากบุคคลบางคนต้องการทำบางอย่างเกี่ยวกับปัญหานี้
3. สถานการณ์วิกฤติมาก เราต้องลงมือทันที

โครงสร้าง (The Structure)

4. การทำงานแบบร่วมกันของเราสามารถเข้าถึงข้อมูลที่น่าเชื่อถือซึ่งสนับสนุนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
5. กลุ่มของเราสามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
6. เรามีสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนการทำงานแบบร่วมกันของกลุ่มและคณะอนุกรรมการ
7. เรามีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือเพียงพอในการวางแผนและบริหารจัดการความพยายามในการทำงานแบบร่วมกัน
8. สมาชิกของกลุ่มของเรารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา
9. ความเป็นสมาชิกของเราไม่ได้ถูกครอบงำโดยกลุ่มหรือภาคส่วนใดกลุ่มหนึ่ง

10. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตกลงที่จะทำงานแบบร่วมกันในประเด็นนี้

11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตกลงกันว่าจะตัดสินใจอย่างไรโดยกลุ่ม

12.กลุ่มของเราได้กำหนดกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานเกี่ยวกับวิธีการที่เราจะทำงานแบบร่วมกัน

13. เรามีวิธีสื่อสารกิจกรรมและการตัดสินใจของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนทราบ

14. การทำงานร่วมกันของเราถูกจัดเป็นกลุ่มย่อยเพื่อทำงานเมื่อจำเป็นเพื่อเข้าร่วมในพื้นที่ปฏิบัติงานหลัก

15. มีบทบาทที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกในกลุ่ม

สมาชิก (The Members)

16. สมาชิกสนใจที่จะตัดสินใจเป็นกลุ่มมากกว่าการปรับปรุงตำแหน่งขององค์กร

17. สมาชิกยินดีสละความคิดเพื่อแลกกับความคิดที่ดูเหมือนจะมีคุณธรรมมากกว่า

18. สมาชิกมีทักษะในการสื่อสารที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

19. สมาชิกของงานสมดุลการทำงานแบบร่วมกันและความต้องการทางสังคมเพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ

20. สมาชิกเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรและกลุ่ม

21. สมาชิกเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

22. สมาชิกตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการ

23. สมาชิกไว้วางใจซึ่งกันและกันมากพอที่จะแบ่งปันข้อมูล การรับรู้ และข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง

กระบวนการ (The Process)

24. เราคุยกันบ่อยครั้งว่าเราทำงานแบบร่วมกันอย่างไร

25. แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

26. กระบวนการที่เรามีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบอย่างแท้จริงต่อปัญหา

27. เรามีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

28. การเปิดกว้างและความน่าเชื่อถือของกระบวนการช่วยให้สมาชิกขจัดข้อสงสัยหรือความสงสัย

29. มีผู้นำที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับซึ่งสนับสนุนความพยายามในการทำงานแบบร่วมกัน

30. ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหรือผู้มีอำนาจยินดีที่จะทำตามการตัดสินใจหรือคำแนะนำของเรา

31. เราสงวนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของเรา

32. เรามีความกังวลอย่างมากในการรักษากระบวนการที่เปิดกว้างและน่าเชื่อถือ

33. เราได้รับแรงบันดาลใจให้มุ่งเน้นการดำเนินการ

34. เราเฉลิมฉลองความสำเร็จของกลุ่มของเราในขณะที่เราก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะสุดท้าย

ผลลัพธ์ (The Results)

35. เรามีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้เพื่อตัดสินความสำเร็จของการทำงานแบบร่วมกันของเรา

36. เราได้กำหนดเป้าหมายชั่วคราวเพื่อรักษาแรงกระตุ้นของกลุ่ม

37. มีวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย

38. กลุ่มของเรามีประสิทธิผลในการได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์

39. กลุ่มของเรายินดีที่จะเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพ

40. เวลาและความพยายามของการทำงานแบบร่วมกันมุ่งไปที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการรักษาความร่วมมือในธุรกิจ

โปรดทบทวนการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
จากทัศนะของ **Chrislip and Larson** *มีสาระสำคัญอะไร?*

.....

.....

.....

หมายเหตุ ศึกษาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โปรด “คลิก” ดูได้จากเว็บไซต์ข้างล่างนี้
http://www.alfhouston.com/clientuploads/AskALF/David%20Crislip.Collaboration%20Checklist.pdf



Source : https://thriveglobal.com/stories/7-communication-skills-for-career-success/amp/



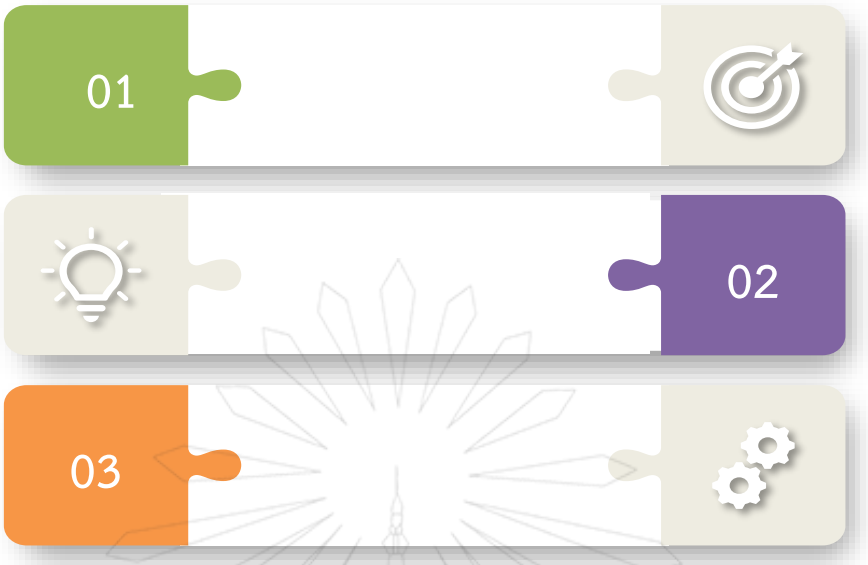
ท่านเห็นว่า “การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน” ข้างล่างนี้ ควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อให้เป็นสรุปนิยามที่มีสาระถูกต้อง ตามทัศนะของแหล่งที่ท่านได้ศึกษามาข้างต้น

จากทัศนะของ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.), ดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า แต่ละแหล่งอ้างอิง ได้กล่าวถึงประเด็นหลักและข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นแนวการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่แตกต่างกัน ในที่นี้จะสรุปในประเด็นหลักเพื่อการประเมินได้ 11 ประเด็น ดังนี้

1. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)
2. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)
3. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)
4. การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว (Sharing Power and Influence)
5. การพัฒนาคน (Developing People)
6. การสะท้อนตัวเอง (Self-Reflection)
7. บริบทของความร่วมมือ (The Context of the Collaboration)
8. โครงสร้าง (The Structure)
9. สมาชิก (The Members)
10. กระบวนการ (The Process)
11. ผลลัพธ์ (The Results)

กิจกรรม

จากนานาทัศนะเกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership) ดังกล่าวข้างต้น ท่านเห็นว่ามีองค์ประกอบ (Elements) หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญอะไรบ้าง ที่ทำให้เข้าใจในนิยามนั้นได้อย่างกระชับและชัดเจน โปรดระบุแนวคิดหรือองค์ประกอบนั้นในภาพที่แสดงข้างล่าง


01
02
03

เอกสารอ้างอิง

Chase, L.L. (2016, May). *Factors and predictors of collaborative leadership competencies of community college administrators based on complexity leadership theory*. Retrieved August 21, 2021, from https://www.proquest.com/docview/2135381228/F16A96FDF07D4F56PQ/4

Chrislip, D.D., & Larson, E.C. (n.d.). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference.* Retrieved August 27, 2021, from http://www.alfhouston.com/clientuploads/AskALF/David%20Crislip.Collaboration%20Checklist.pdf

Turning Point Collaborating for a New Century in Public Health. (n.d.). *Collaborative leadership self-assessment questionnaires.* Retrieved August 24, 2021, from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Article/Collababorative_Leader_self-assessments.pdf

คู่มือเชิงปฏิบัติการ
โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนา
ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน



ดวงใจ ถวิลไพร

พ.ศ. 2566

คู่มือเชิงปฏิบัติการ
โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

คำชี้แจง

คู่มือเชิงปฏิบัติการประกอบโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนนี้ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ 1) ทบทวนประเด็นที่ได้จากโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู 2) ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน 3) ตัวอย่างภาพที่แสดงถึงการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 4) แบบประเมินตนเองของครูถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปปฏิบัติ 5) แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกรูปแบบขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ และ 6) แบบสะท้อนผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ดังนี้

1. ทบทวนประเด็นจากโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู

— ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

— แนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

— ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

1) ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

2) ตัวอย่างภาพที่แสดงถึงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

3) แบบประเมินตนเองของครูถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปปฏิบัติ

4) แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกรูปแบบขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ

5) แบบสะท้อนผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

— ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

— ปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

— วิธีการที่ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค

— บทเรียนที่ได้รับจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

— ข้อเสนอแนะเพื่อให้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น

2. ทบทวนประเด็นจากโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู

2.1. ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

1 โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

2 เข้าใจความขัดแย้ง

3 ความมั่นใจในตนเอง

4 ยอมรับความล้มเหลว

5 มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
6 เข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกัน
7 ส่งเสริมการรับความเสี่ยง
8 สามารถควบคุมอารมณ์
9 สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง
10 สามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูด
11 เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้
12 ส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำ
13 ชื่นชมความสามารถของคนอื่น.
14 ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอ
15 ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
16 ส่งเสริมความหลากหลาย
17 สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ
18 สร้างสะพานแห่งความไว้วางใจ
19 ไม่พูดหรือชื่นชมเกินความเป็นจริง
20 สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ
21 เป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูล
22 มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม
23 เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น
24 .สามารถเป็นผู้ตามได้แหมือนเป็นผู้นำ
25 ไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
26 ให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง
27 เข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์
28 มีความสามารถและทักษะที่หลากหลาย
29 สามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์
30 ทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดัน
31 ปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มง่าย หัวเราะง่าย)
32 มีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น
33 มีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ
34 มีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีม

2.2 แนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

1. นำโดยตัวอย่าง (Lead By Example)
2. มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes)
3. เปิดการสื่อสาร (Open Up Communication)
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Establish A Shared Vision)
5. ให้ความสำคัญกับภาษากาย (Watch Body Language)

6. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน (Reward Collaboration)
7. ให้เวลากับการสร้างทีม (Make Time For Team Building)
8. ทำความรู้จักกับทีม (Get To Know Team)
9. กีดกันการแข่งขันภายใน (Discourage Internal Competition)
10. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม (Agree On Team Goals)
11. สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรม (Create Space For Innovation)
12. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก (Make Time & Space For Fun)
13. ช่วยค้นหา (Help Seeking) เมื่อมีปัญหาสามารถติดต่อขอความช่วยเหลือ
14. ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
15. นำจากระดับบน (Lead From The Top Down)
16. ส่งเสริมการให้คำปรึกษา (Encourage Mentoring)
17. เสนอการมองแง่บวกและรางวัล (Offer Positivity And Rewards)
18. มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Have The Right Technology In Place)
19. มุ่งเน้นไปที่การสร้างความไว้วางใจ (Focus On Building Trust.)
20. ช่วยให้ผู้คนพัฒนาความสัมพันธ์ (Help People Develop Relationships.)
21. เน้นพันธกิจ (Emphasize Mission Statement)
22. ส่งเสริมการป้อนข้อมูลที่สร้างสรรค์ (Invite Constructive Input)
23. ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention To Team Efforts)
24. ปลูกฝังจิตวิญญาณความเป็นชุมชน (Cultivate A Community Spirit)
25. ตระหนักถึงพลังความสัมพันธ์ (Recognize The Power Of Relationships)
26. สื่อสารอย่างชัดเจนและบ่อยครั้ง (Communicate Clearly And Often)
27. ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use A Smooth And Warm Tone Of Voice)
28. ส่งเสริมความรู้สึกของการรวมอยู่ด้วยกัน (Promote A Sense Of Inclusion)
29. เรียนรู้ที่จะถอยออกจากโครงการ เพื่อพิจารณาทำสิ่งใหม่ (Learn To Step Back From A Project)
30. สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice)
31. ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ (Encourage Collaboration Across Departments)
32. ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity In Problem Solving.)
33. ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness And Transparency)
34. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish A Judgement-Free Idea-Sharing Culture)
35. ทำในสิ่งที่แสดงให้ทุกคนเห็นว่าต้องทำอย่างไร (Set The Example)
36. สร้างกลยุทธ์การทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ (Build Collaboration Strategy Around The Human Element.)

34. ใช้เครื่องมือรองรับรูปแบบการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน (Accommodate Different Collaboration Styles)
38. เน้นจุดแข็งของสมาชิกในทีม (Highlight Team Members' Strengths)
39. ชี้แจงเป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ (Clarify Goals, Roles And Responsibilities)
40. ใช้การทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กร (Use Collaboration As An Organizational)
41. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Identify And Implement Collaborative)
42. อำนวยความสะดวกในการระดมสมองข้ามสายงาน (Facilitate Cross-Functional Brainstorming)
43. ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage And Reward People Who Get Input From Several Sources)
44. ให้รางวัลแก่ผู้คนในการแบ่งปันข้อมูล (Reward People For Sharing Information)
45. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม (Use Incentives To Encourage Innovation)
46. ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (Promote Those Who Are Skilled In Collaboration)
47. กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Establish Clearly Defined Roles And Responsibilities)
48. ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Encourage Communication Between Departments)
49. เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Walk A Mile In A Department's Shoes)
50. รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen To Ideas On All Levels Of The Organization)
51. จัดให้มีการประชุมรวมเป็นประจำ (Set Up Regular Town Hall Meetings)
52. อธิบายสาเหตุที่งานบางอย่างมีความสำคัญ (Explain The Reasons Why Certain Tasks Are Important)
53. สร้างบทบาทและความเชี่ยวชาญที่ชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมของทีม (Establish Clear Roles And Specialties Within A Team Environment)
54. สร้างมุมการทำงานร่วมกันในที่ทำงาน (Create Collaboration Corners In Office)
55. ตระหนักว่าการทำงานแบบไซโลสามารถทำลายธุรกิจได้ (Realise That Silos Can Kill Business)
56. สำรวจปัญหาคอขวดของการทำงานร่วมกัน (Explore Collaboration Bottlenecks)
57. กำหนดขอบเขตการสื่อสารและบรรทัดฐาน (Set Communication Boundaries And Norms)

58. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Foster A Culture That Supports And Promotes Collaboration)

59. ผู้จัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแบบอย่างและตัวอย่างที่แท้จริงของผู้ทำงานร่วมกัน (Managers And Stakeholders Are Role Models And True Examples Of Collaborators.)

60. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านช่องทางการทำงานร่วมกัน (Encourage Equal Participation Across Collaboration Channels)

2.3 ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน

2.3.1 Joseph (2019) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม (Establish Group Goals and Norms)

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสนทนาและสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างพื้นที่แห่งความเป็นไปได้หรือความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน (Use Discussion and Dialogue)

ขั้นตอนที่ 3 ทำงานผ่านความขัดแย้ง (Work through Conflict)

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Develop Problem-Solving and Decision-Making Strategies)

ขั้นตอนที่ 5 มั่นใจว่ารับฟังเสียงจากทุกคน (Assure all Voices are Heard)

ขั้นตอนที่ 6 ถามว่า “จะเป็นอย่างไรถ้า” (Ask, “What If?”)

ขั้นตอนที่ 7 สื่อสารอย่างเปิดเผย (Communicate Openly)

2.3.2 Elorus (2018) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำความรู้จักกับทีมของคุณ (Get to Know your Team)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างภาวะผู้นำ (Establish Leadership)

ขั้นตอนที่ 3 จัดกิจกรรมกระชับทีม (Organize Team Bonding Activities)

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนร่วมกับทีม (Plan along with the Team)

ขั้นตอนที่ 5 เฉลิมฉลองชัยชนะ (Celebrate Victories)

ขั้นตอนที่ 6 เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว (Learn together from Failures)

2.3.3 Dyer และ Dyer (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม (Collaborative Business Strategy and Shared Goal)

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการประชุมทีมพลวัต (Collaborative Team Dynamics Meeting Process)

ขั้นตอนที่ 3 งานความร่วมมือภายใน (Inner Collaboration Work)

ขั้นตอนที่ 4 ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน (Collaboration Skills)

ขั้นตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน (Collaborative Team Relationships

ขั้นตอนที่ 6 ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Collaborative Leadership Skills)

ขั้นตอนที่ 7 ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy)

2.3.4 Kashyap (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุจุดแข็งของแต่ละคน (Identify their Individuals' Strengths)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย (Establish Realistic Expectations & Clarify Goals)

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools)

ขั้นตอนที่ 4 ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง (Encourage Open-Mindedness)

ขั้นตอนที่ 5 ให้รางวัลกับนวัตกรรม (Reward Innovation)

ขั้นตอนที่ 6 ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ (Celebrate Team Success Publicly)

ขั้นตอนที่ 7 สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง (Support a Strong Sense of Community)

ขั้นตอนที่ 8 กระจายการมอบหมายงาน (Spread the Delegation of Tasks)

3. ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับนักเรียน พิจารณาได้จากแบบประเมินตนเองของนักเรียนที่เป็นผู้ได้รับผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันมีลักษณะเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจากทัศนะของจากทัศนะของ Schaub (2011) , Williams (n.d.), Christiansen (2021), Goman (2017), และ McCombs (2021) และผลการศึกษาทัศนะเกี่ยวกับการประเมินผลสำเร็จจากการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะ Chase (2016), Turning Point (n.d.), และ Chrislip and Larson (n.d.), โดยแบบประเมินตนเองของนักเรียนดังกล่าวมี "ข้อคำถาม" ที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับ นักเรียนจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน					
1) ฉันและทีมมีจุดหมายร่วมกันในการทำงานอยู่เสมอ					
2) ฉันมีส่วนร่วมการทำงานกับคนอื่นอยู่เสมอในบริบทของความร่วมมือ					
ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	**ระดับความเห็นของท่าน**				
	5	4	3	2	1
3) ฉันเป็นสมาชิกที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
4) ฉันเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน					
5) ฉันสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้					
6) ฉันสามารถสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน					
7) ฉันมีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายงานหรือข้ามทีมอยู่เสมอ เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน					
ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน					
8) ฉันมีความมั่นใจในตนเองว่าวิธีการการทำงานของฉันจะประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ					
9) ฉันมีวิธีการส่งเสริมความหลากหลายในการระดมความคิดของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ					
10) ฉันทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดันเสมอ					
11) ฉันมีการวางแผนการทำงานที่มีกระบวนการชัดเจนสามารถปฏิบัติได้					
12) ฉันสามารถกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง					
13) ฉันมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนในการทำงานอยู่เสมอ					
การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม					
14) ฉันส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกันกับคนอื่นได้					
15) ฉันมีกระบวนการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันได้					
16) ฉันส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันได้					
17) ฉันมีวิธีการแบ่งปันพลังและการโน้มน้าวให้คนในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
18) ฉันสามารถเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
19)ฉันสามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำเพื่อให้คนอื่นในทีมได้แสดงศักยภาพในการทำงาน					
20) ฉันให้ความสำคัญกับตนเอง พัฒนาตนเอง พร้อมทั้งส่งเสริม และพัฒนาบุคคลอื่นในทีม					
จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร					
21) ฉันสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่ฉันต้องการได้					
22) ฉันชื่นชมความสามารถของผู้อื่นเสมอที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน					
23) ฉันไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริงในโอกาสต่าง ๆ					

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
24) ฉันสามารถปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มแย้ม หัวเราะง่าย) ตามสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้					
25) ฉันเข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกันของคนในทีม จึงต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม					
26) ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม					
27) ฉันมีวิธีการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ ในการทำงานร่วมกันของทีมได้					
28) ฉันเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลไม่ใช่ผู้เก็บข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ					
29) ฉันมีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ					
30) ฉันมีความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของคนใน					
การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์					
31) ฉันยอมรับความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติและร่วมวางแผน					
32) ฉันสามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดถึงงานที่ฉันปฏิบัติอยู่เสมอ					
33) ฉันสามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทำอยู่เสมอ					
34) ฉันปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอในสิ่งที่ได้กระทำลงไป					
35) ฉันทำงานที่ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น					
36) ฉันสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติได้					
37) ฉันมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการสะท้อนตัวเอง ในวิธีการแนวทางการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์					
38) ฉันส่งเสริมการรับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
39) ฉันมีความเข้าใจความขัดแย้งของการดำเนินงานมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงานและผลการดำเนินงาน					
40) ฉันมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นความสร้างสรรค์เป็นการตรวจสอบติดตามงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน					

ลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน	ระดับความเห็นของท่าน				
	5	4	3	2	1
ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน					
41) ฉันสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
42) ฉันมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
43) ฉันมีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็น โดยไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น					
44) ฉันไม่กดดันพนักงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อฉันทำงานร่วมกับผู้อื่น					

4. ตัวอย่างภาพที่แสดงนัยทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



Source: https://codigosdepaises.pro/



Source: https://www.dreamstime.com/



Source: https://www.lesaffaires.com/



Source: https://primeast.com/



Source: https://jeducationworld.com/



Source: https://www.hugo.team/



Source: https://codigosdepaises.pro/



Source: https://www.institutelm.com/



Source: https://www.civilsociety.co.uk/



Source: https://www.proactiveworldwide.com/



Source: https://www.freepik.com/



Source: https://minutes.co/



Source: https://playground.robogarden.ca/



Source: https://www.dreamstime.com/

5. แบบประเมินตนเองของครูถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปปฏิบัติ

หลังจากปฏิบัติการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ขอความกรุณาท่านโปรดประเมินตนเองถึงระดับการนำแนวการพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันจาก Google Form ตามลิงค์หรือ QR Code ข้างล่างนี้ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

https://forms.gle/mNsoHCMMC97jjMPY7



QR CODE

6. แบบประเมินตนเองของครูถึงการเลือกรูปแบบขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติ

หลังจากปฏิบัติการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ท่านได้เลือกรูปแบบขั้นตอนการพัฒนาไปปฏิบัติอย่างไร ? ขอความกรุณาท่านโปรดให้ความเห็นใน Google Form ตามลิงค์หรือ QR Code ข้างล่างนี้ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

https://forms.gle/YfQW5xpVD8VLfzn3A



QR CODE

7. แบบสะท้อนผลจากการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

หลังจากปฏิบัติการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันสิ้นสุดลง ตามระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ขอความกรุณาท่านโปรดให้ความเห็นในประเด็นต่าง ๆ จาก Google Form ตามลิงค์หรือ QR Code ข้างล่างนี้ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

https://forms.gle/yjkec1kVj8SRbVri6



QR CODE

บทที่ 6
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Enhancing Teacher Learning for Student Development: The Case of Collaborative Leadership Skills) นี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ตามทัศนะของวิโรจน์ สารรัตนะ (2561) ที่เห็นว่า นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาคุณภาพของงานที่มีปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นเกิดขึ้น เช่น เป็นผลสืบเนื่องจากการกำหนดความคาดหวังใหม่ที่ท้าทายของหน่วยงาน หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์การทำงานจากเก่าสู่ใหม่ที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในกระบวนทัศน์ใหม่ และในปัจจุบันมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการบริหารการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านี้สู่การปฏิบัติ (action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ด้วยแนวคิด “Knowledge + Action = Power” และด้วยแนวคิด “พัฒนาครูแล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งผลต่อผู้เรียน”

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อวิจัยและพัฒนาในรูปแบบ R1&D1, R2&D2, R3&D3 .... Ri&Di ให้ได้โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง (Online Self-Training Program) ที่ประกอบด้วยสองโครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเอง (Self-Training Module) ของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองจากการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม 2 ระยะ คือ 1) หลังการวิจัยเชิงทดลองโครงการแรก พิจารณาจากครูที่เป็นกลุ่มทดลองเกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 และมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 2) หลังการวิจัยเชิงทดลองโครงการที่สอง นักเรียนซึ่งเป็นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนจากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) เพื่อตรวจสอบคู่มือประกอบโครงการทั้งสองให้ทราบถึงข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขทั้งก่อนและหลังการวิจัยเชิงทดลอง

สมมติฐานในการวิจัย มี 2 ประการ คือ 1) ผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 และมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนตามโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในการวิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้ 1) พื้นที่และกลุ่มทดลอง (Experiment Area & Group) ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองคือ โรงเรียนโรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 มีครูจำนวน 13 คน และนักเรียน 210 คนเป็นกลุ่มทดลอง ระยะเวลาดำเนินการทดลองในภาคสนาม คือ ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2566 และ 2) กลุ่มประชากร (Population) ซึ่งเป็นเป้าหมายอ้างอิงในการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์หลังการวิจัยและพัฒนา คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกโรงทั่วประเทศ ตามหลักการของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ที่วิจัยและพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ขึ้นมา แล้วนำนวัตกรรมนั้นไปทดลองใช้ในพื้นที่ทดลองแห่งใดแห่งหนึ่งที่มีคุณลักษณะเป็นตัวแทนของประชากร เมื่อผลจากการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็แสดงว่า สามารถเผยแพร่เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์กับประชากรที่เป็นกลุ่มอ้างอิงในการวิจัยได้

การดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้ (1) การจัดทำคู่มือประกอบโครงการ (2) การตรวจสอบคุณภาพคู่มือ/หน่วยการเรียนรู้และการปรับปรุงแก้ไข (3) การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (4) การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (5) การเขียนรายงานการวิจัยและเผยแพร่ผลการวิจัย โดยมีผลการวิจัยดังนี้

6.1 สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินงานวิจัย 5 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้ดังนี้

6.1.1 โครงการและคู่มือประกอบโครงการ

6.1.1.1 โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู มีคู่มือประกอบโครงการ 6 ชุด โดยแต่ละชุดมีการนำเสนอเนื้อหาจากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีหัวข้อจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ Collaborative leadership (Murley, 2011), Northern university graduate program: collaborative leadership: What It Is & why It's important (DiFranza, 2019), What is collaborative leadership?. (Moseley, 2019), Collaborative leadership: Moving from top-down to team-centric. (Samur, 2019) Section11.collaborative leadership (Rabinowitz, n.d.)

2. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีหัวข้อจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ Northern university graduate program: collaborative leadership: What It Is & why It's important. (DiFranza, 2019), How & why collaborative leadership works. (Torchio, (2019), What is collaborative leadership and why Is It important?. (Taparia, 2021), Why is collaborative leadership important?. (Yvanovich, 2021), Future of working: The leadership and career blog. list of the advantages of the collaborative leadership style. (Miller, n.d.)

3. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีหัวข้อจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ Qualities of effective cooperative leaders. (Schaub, 2011), Six crucial behaviors of collaborative leaders. (Goman, 2017), 10 Characteristics of a collaborative leadership style. (Christiansen, 2021), Characteristics of a good leadership in cooperative sector. (Mc Combs, 2021), 7 Whys to build collaborative leadership. (Williams, n.d.)

4. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีหัวข้อจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ Creating and leading in an environment of collaboration. (Witte, 2012), 10 Ways to increase collaboration at work - Even if you're an entry level employee.(Crosby, 2017, Improving collaboration. (Linders, 2017), Four ways to improve creative collaboration within teams.(Viki, 2017.), 6 Simple ways to increase team collaboration - and how it can boost your success. (Pewsey, 2019), 6 Ways to improve collaboration in the workplace. (Tolson, 2019), 5 Strategies to improve team collaboration. (Wilson, 2019), 6 Ways to boost remote collaboration. (Rayis, 2020), 8 Ways you can develop collaborative leadership. (Dunne, n.d), 10 Collaboration strategies to improve teamwork in your company. (Lau, n.d.)

5. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีหัวข้อจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ Building highly effective trams in the workplace (Elorus team. 2018), 7 steps to collaborative leadership this year. (Joseph, 2019),7 Step collaboration process. (Dyer. & Dyer, n.d), 8 Steps to collaboration to work in a collaborative environment. (Kashyap, n.d.)

6. คู่มือเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มีหัวข้อจากทัศนะของนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ Factors and predictors of collaborative leadership competencies of community college administrators based on complexity leadership theory. (Chase, 2016), Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference. (Chrislip, & Larson, n.d.), Collaborative leadership self-assessment questionnaires. (Turning Point Collaborating for a New Century in Public Health, n.d.)

6.1.1.2 โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน มีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน เป็นชุดของเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณลักษณะที่คาดหวังจากการพัฒนา แนวทางการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนา และในตอนท้ายของคู่มือ มีแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment) สำหรับครูใช้ในการประเมินตนเองดังนี้ 1) มีการนำเอาแนวทางการพัฒนาที่นำเสนอไว้ในคู่มือไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด 6 ระดับ คือ จากระดับไม่ได้นำไปปฏิบัติเลย ไปถึงการนำไปปฏิบัติในระดับ 1 - 2 - 3 - 4 - 5 ซึ่งระดับ 5 หมายถึงระดับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด 2) มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาเป็นแบบนำแนวคิดของใครไปปฏิบัติโดยตรง หรือได้บูรณาการแนวคิดของใครไป

ปฏิบัติบ้าง มีขั้นตอนที่บูรณาการใหม่เป็นอย่างไร และ 3) มีความเห็นจากครูในลักษณะที่เป็น การสะท้อนผลจากการปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลในทางบวก 2) ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น 3) วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค 4) บทเรียนที่ได้รับ และ 5) แนวการพัฒนาที่เห็นว่าจะทำให้การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้ผลดียิ่งขึ้น

6.1.2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข มีดังนี้

6.1.2.1 ผลการตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้น (ระยะที่ 1) มีข้อบกพร่องที่ได้รับปรับปรุงแก้ไขแล้ว ดังนี้

- ด้านเนื้อหา เนื้อหาได้มีการปรับใหมีความถูกต้อง ปรับให้มีความกระชับ ไม่มากและกว้างจนเกินไป และได้ปรับเนื้อหาสาระให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจง่ายขึ้น
- ด้านภาษา ปรับภาษาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน ให้มีความกระชับสมบรูณ์
- ด้านรูปแบบการนำเสนอ ปรับให้มีความทันสมัย น่าสนใจเหมาะกับยุคปัจจุบัน ปรับและเพิ่มเติมคู่มือแต่ละชุด ให้มีรูปแบบการนำเสนอที่หลากหลายขึ้น

6.1.2.2 ผลการตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญ (ระยะที่ 2) มีข้อบกพร่องที่ได้รับปรับปรุงแก้ไขแล้ว ดังนี้

- เนื้อหาปรับให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย น่าสนใจ
- ใช้คำเชื่อมที่มีความเหมาะสมปรับภาษาให้อ่านแล้วมีความเข้าใจไม่เน้นความเป็นวิชาการมากเกินไป
- ปรับรูปแบบให้มีความถูกต้องทันสมัย ตรวจสอบการใช้คำ วลี หรือความถูกต้อง ให้สมบูรณ์ และเพิ่มเติมการนำเสนอที่หลากหลายเพื่อให้เป็นทางเลือกให้ผู้ศึกษาข้อมูล

6.1.2.3 ผลการตรวจสอบหลังการพัฒนาตามโครงการที่ 1 มีข้อบกพร่องที่ได้รับปรับปรุงแก้ไขแล้ว ดังนี้

-ด้านเนื้อหา เนื้อหาได้มีการปรับปรุงให้มีความตรงกระชับ เข้าใจง่าย สื่อความหมายได้ชัดเจนดี ไม่ใช้ถ้อยคำที่ยุ่งยากไม่เสียเวลาในการอ่านเพื่อทบทวนหลายครั้ง

- ด้านภาษา ได้มีการปรับถ้อยคำภาษาให้มีความถูกต้องตามหลักภาษาเข้าใจง่ายสื่อความหมายได้ดี
- ด้านรูปแบบการนำเสนอ ได้ปรับให้มีความเหมาะสม สะดวกต่อการนำไปใช้งาน สามารถศึกษาผ่านเครื่องมือสื่อสารได้ทุกที่ทุกเวลา และปรับตัวอักษรในส่วนที่เป็นหัวเรื่องให้มีขนาดตัวอักษรใหญ่กว่าปกติ

6.1.2.4 ผลการตรวจสอบหลังการพัฒนาตามโครงการที่ 2 มีข้อบกพร่องที่ได้รับปรับปรุงแก้ไขแล้ว ดังนี้

- ด้านเนื้อหา เนื้อหามีความกระชับ เข้าใจง่าย น่าสนใจ
- ใช้ภาษาเข้าใจง่าย ไม่เน้นความเป็นวิชาการมากเกินไป
- การนำเสนอมีความทันสมัย หลากหลายรูปแบบ สามารถศึกษาผ่านเครื่องมืออุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ ได้

6.1.3 ประสิทธิภาพของคู่มือประกอบโครงการ

จากผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูหลังการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู เพื่อแสดงให้ทราบว่าคู่มือประกอบโครงการที่ใช้ในการพัฒนาครูมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 หรือไม่ และครูมีผลการเรียนรู้หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ รวมทั้งเมื่อครูนำผลการเรียนรู้ไปพัฒนานักเรียนได้ทำให้นักเรียนมีคะแนนจากผลการประเมินหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาหรือไม่นั้น ปรากฏผลดังนี้

6.1.3.1 ผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูหลังการพัฒนาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรก ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13 คนหลังการพัฒนา (Post-test) จากแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูซึ่งมี 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ แต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีข้อสอบ 6 ข้อ รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรกซึ่งหมายถึงจำนวนร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของการทดสอบหลังเรียน พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 34.08 คะแนนจากคะแนนเต็ม 36 คะแนน เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 94.66 ซึ่งมีค่าร้อยละที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90

6.1.3.2 ผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูหลังการพัฒนาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองหลังการพัฒนา (Post-test) จากแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูซึ่งมี 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ แต่ละวัตถุประสงค์การเรียนรู้มีข้อสอบ 6 ข้อ รวมข้อสอบทั้งฉบับ 36 ข้อ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง ซึ่งหมายถึงร้อยละของจำนวนครูที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์ จากจำนวนครูทั้งหมด 13 คน พบว่า มีครูร้อยละ 100 ที่สามารถทำแบบทดสอบได้ผ่านทุกวัตถุประสงค์ ซึ่งมีค่าร้อยละที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร้อยละ 90

6.1.3.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนน “ก่อน” และ “หลัง” การพัฒนาครู จากการให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองจำนวน 13. คน ทำแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู “ก่อน” การพัฒนา (Pre-test) ได้คะแนนจากการทดสอบ 268 คะแนน ซึ่งคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ได้เท่ากับ 20.62 คะแนนจากคะแนนเต็ม 36 คะแนน และจากการทดสอบ “หลัง” การพัฒนา (Post-test) พบว่า ครูที่เป็นกลุ่มทดลองทำคะแนนได้เท่ากับ 443 คะแนน มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 34.08 จากคะแนนเต็ม 36 คะแนน ซึ่งเมื่อนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนน “ก่อน” และ “หลัง” การพัฒนา โดยการทดสอบค่าที (t-test) แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) พบว่าครูที่เป็นกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการทดสอบ “หลัง” การพัฒนาสูงกว่า “ก่อน” การพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.1.3.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่าเฉลี่ยของคะแนน “ก่อน” และ “หลัง” การพัฒนานักเรียน จากผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน “ก่อน” และ “หลัง” การพัฒนา แล้วนำผลการประเมินนั้นมาวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วยการทดสอบค่าที (t-test) แบบไม่เป็นอิสระจากกัน (Dependent) พบว่านักเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิจัย ทั้งกรณีของโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนานักเรียน พบว่า คู่มือประกอบโครงการทั้งสองสามารถที่จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ และครูนำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพได้ แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองที่ประกอบด้วยสองโครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนและ 2) โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน โดยโครงการแรกมีคู่มือเพื่อการอบรมด้วยตนเองของครู โครงการที่สองมีคู่มือเชิงปฏิบัติการเพื่อครูนำไปใช้เป็นแนวในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน จากผลการวิจัยและพัฒนานี้ สามารถที่จะนำไปเผยแพร่ให้ประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการเผยแพร่นวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ คือ ครูและนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกโรงทั่วประเทศ ได้นำไปใช้ได้อย่างมีผลการวิจัยรับรอง

6.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่สรุปดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอนำมาอภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

6.2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่เป็นผลจากการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งกรณีโครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู และกรณีโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนานักเรียนนั้น อาจเนื่องจาก ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะเพราะในยุคปัจจุบันการฝึกให้นักเรียนมีทักษะในการคิด การมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการแสดงออก ในด้านการให้ความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนมีความสามารถในการทำงาน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย และมีความสำคัญในการช่วยเสริมสร้างประโยชน์กับครู นักเรียนและโรงเรียนกล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมเกิดความไว้วางใจ เกิดความรักความผูกพันกับโรงเรียนของตนเอง ทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเท ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำแบบร่วมกันนั้นผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ชื่นชมความสามารถของคนอื่น เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจ เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดี ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและทักษะที่หลากหลายพร้อมทั้งรับฟังการถูกวิพากษ์วิจารณ์ และมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เช่น การแสดงโดยตัวอย่าง การเปิดให้มีการสื่อสาร การให้รางวัลในการทำงานร่วมกัน ให้เวลากับการสร้างทีมงาน มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมทันสมัยทุกคนสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นำต้องชี้แจงเป้าหมาย บทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความชัดเจนภายในทีมรวมไปถึงการสำรวจปัญหาในการทำงานผู้นำต้องรับฟังแนวคิดของคนในองค์กร รวมถึงความหลากหลายในการแก้ปัญหาและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันกล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม การสนทนาซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อสร้างความคิดใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ทำความรู้จักกับทีม สร้างภาวะผู้นำวางแผน

ร่วมกับทีม จัดกิจกรรมกระชับทีม ส่งเสริมความร่วมมือเสริมสร้างทักษะการทำงานแบบร่วมกัน ให้รางวัลกับนวัตกรรม มีการกระจายมอบหมายงาน รวมถึง ฉลองความสำเร็จของทีมร่วมกัน และมีประเด็นเกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำได้แก่ การประเมินสิ่งแวดล้อม ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน การสร้างความไว้วางใจ การแบ่งปันพลังและการโน้มน้าว การพัฒนาคน การสะท้อนตัวเอง บริบทของความร่วมมือ โครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งมีข้อมูลให้ได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจจากนานาทัศนะของนักวิชาการที่ทันสมัย ทั้งประเด็นเกี่ยวกับนิยาม ความสำคัญ ลักษณะ แนวการพัฒนา ขั้นตอนการพัฒนา และการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันซึ่งเมื่อครูได้ศึกษาแล้ว ได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ โดยเฉพาะได้มองเห็นแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนานักเรียนได้ดีกว่าที่เคยเป็นมา จึงตั้งใจศึกษาเนื้อหาตาม “โครงการพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ของครู” จนเกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และเมื่อนำไปใช้พัฒนานักเรียน นักเรียนเองได้รับการพัฒนาในแนวทางใหม่ ๆ และอย่างสม่ำเสมอจากครู จึงทำกิจกรรมร่วมกันครูใน “โครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน” อย่างตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำให้นักเรียนมีลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกันตามเกณฑ์ที่กำหนดเช่นกัน ดังนั้น เหตุผลสำคัญในผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นจึงขึ้นกับความสำคัญและประโยชน์ของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่เป็นประเด็นหลักในการวิจัยในครั้งนี้ ดังมีทัศนะของนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน Wrike (n.d.) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันว่า ความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันคือการกระทำที่ส่งเสริมและอนุญาตให้ฝ่ายตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมในการสื่อสารที่เปิดกว้าง ให้ความร่วมมือ และให้ทุกคนรู้สึกปลอดภัย การทำงานร่วมกันทำให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความแตกต่าง และตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสสำหรับการคิดและแนวคิดใหม่ ๆ ไม่ใช่อุปสรรค การทำงานร่วมกันมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าการมีส่วนร่วมของตนมีความสำคัญ และได้รับการสนับสนุนและรับฟัง เมื่อผู้นำเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทุกคนเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในภาระงานทั่วไป และงานในความรับผิดชอบของตนเอง การมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นจะทำให้ทุกคนเชื่อว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสถานที่ทำงานร่วมกันมีความพึงพอใจมากขึ้น การลาออกของพนักงานหรือคนในหน่วยงานจะลดลง ได้นวัตกรรมเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่ความโปร่งใส ในการเป็นผู้นำร่วมกันยังส่งผลอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนและความสำเร็จของหน่วยงานมีผลดีหลายประการ ดังนี้ ผลผลิตเพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น การลาออกลดลง มีนวัตกรรมเพิ่มขึ้น มีความโปร่งใสเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับทัศนะของ Howatt, B (2023) ที่กล่าวถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรความเป็นผู้นำแบบร่วมมือกันเป็นมากกว่าแค่ทีมผู้นำรวมถึงการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการผนึกกำลังกับผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่มีการแยกส่วนระหว่างกลุ่มเป็นอุปสรรคต่อโอกาสในการบรรลุศักยภาพสูงสุดขององค์กร สอดคล้องกับทัศนะของ

Baker, R. (2023) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันดังนี้ ในสถานที่ทำงานยุคใหม่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จว่าเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจของทีมโดยทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบ และความสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ สร้างสภาพแวดล้อมที่ความคิดสร้างสรรค์ ได้งานเพิ่มขึ้นงานเสร็จเร็วขึ้น

เนื่องจากมีการพูดคุยถึงแนวคิดอย่างเปิดเผยและแก้ไขได้เร็วกว่า เสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหา ความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นในที่ทำงานยุคปัจจุบัน เพิ่มการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างความไว้วางใจภายในองค์กร ด้วยการใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องในท้ายที่สุด

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันเพราะให้ประโยชน์ทั้งในระดับองค์กรหรือหน่วยงาน และตัวบุคคล ซึ่งเมื่อครูได้ฝึกนักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำจะทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด แสดงความเห็นเพื่อหาเป้าหมายร่วมกัน วางแผนงาน ออกแบบ ลงมือปฏิบัติ ร่วมกัน และแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งหากผู้สนใจจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันไปทำการวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ควรมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีการวางระบบการเรียนรู้ที่ดี มีเป้าหมายชัดเจน จัดรูปแบบเนื้อหาน่าสนใจ มีการนำเสนอที่หลากหลาย และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย

6.2.2 การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันนี้ ให้ความสำคัญกับแนวคิด “Knowledge + Action = Power” ที่คาดหวังว่าหากบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ (Knowledge) แล้วกระตุ้นให้พวกเขานำความรู้เหล่านั้นสู่การปฏิบัติ (Action) ก็จะก่อให้เกิดพลัง (Power) ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมที่ว่า “Knowledge is Power” ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยเห็นว่า ความรู้หากไม่ได้นำไปปฏิบัติก็ไม่มีประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความเห็นไว้ เช่น Nawaz (.n.d.) กล่าวว่า ความรู้จะไร้ประโยชน์หากปราศจากการกระทำ อยากประสบความสำเร็จ จงตั้งใจลงมือทำ อย่าเพียงแค่อ่านหนังสือและเรียนหลักสูตร ไม่สำคัญว่าจะอ่านหนังสือกี่เล่มหลักสูตรกี่หลักสูตร หรือจ้างที่ปรึกษา หากไม่ดำเนินการกับสิ่งที่เรียนรู้ทุกอย่างก็ไร้ประโยชน์ “ความรู้คือไฟ การกระทำคือเชื้อเพลิง”(Knowledge is a fire, action is the fuel) หากไม่มีเชื้อเพลิง ไฟก็จะดับ ความรู้ก็เช่นเดียวกันหากไม่ลงมือทำ ความรู้ก็ไร้ประโยชน์ในที่สุด “วิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ คือการลงมือทำ” (The best way to learn is by doing) สอดคล้องกับทัศนะของ Ofpad The School of Geenius (n.d.) กล่าวว่าความรู้ที่ปราศจากการกระทำก็ไม่มีประโยชน์ ความรู้คือพลัง แต่ความรู้ที่ปราศจากการกระทำนั้นไร้ประโยชน์คนส่วนใหญ่เชื่อว่าความรู้คือพลัง และความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นรู้มากแค่ไหน ศาสตราจารย์และนักวิชาการของโลก แม้ว่าจะมีการศึกษาและความรู้มากมาย ไม่ลงมือทำก็ ไม่มีประโยชน์ที่จะเป็นอัจฉริยะหากหากไม่นำไปปฏิบัติ ความรู้ก็เหมือนกระสุน และการกระทำก็เหมือนปืน ถ้าคุณไม่มีปืน (แอ็คชั่น) คุณจะทำอะไรไม่ได้มากกับกระสุน (ความรู้) แต่ถ้าคุณไม่มีกระสุน (ความรู้) คุณก็ยังสามารถเข้าถึงเป้าหมายได้ด้วยการขว้างปืน (แอ็คชั่น) ดังนั้นถ้าคนมีความรู้แต่ไม่ได้นำไปใช้จึงไม่เดประโยชน์อันใดเลย และสอดคล้องกับทัศนะของ Millsom, K (2017) กล่าวว่า ความรู้ที่ไม่ได้ใช้ก็ไร้ประโยชน์ หากมีความรู้เรื่องข้อเท็จจริงและกฎเกณฑ์เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง แต่ไม่รู้ว่าจะใช้อย่างไรหรือไม่ได้นำมาประยุกต์ใช้เลยก็ไม่มีประโยชน์ ครูหากเพียงแต่สอนให้นักเรียนแค่ความรู้แต่ไม่ฝึกให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ความรู้หากไม่นำไปใช้ รู้เพียงอย่างเดียวนั้นไม่มีประโยชน์เลย ครูในฐานะผู้สอนต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ในทุกบทเรียน ให้นักเรียนได้ลงมือกระทำ เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เพราะหากเพียงแค่รู้อย่างเดียว ไม่นำไปปฏิบัติ นักเรียนไม่กล้าแสดงออก ไม่ลงมือทำก็จะไม่เกิดการเรียนรู้เพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงคือการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ นักเรียนเกิดความสำเร็จและเกิดองค์ความรู้อย่างยั่งยืนนั่นเอง ซึ่งหากจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันไปทำการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ควรมีรูปแบบและการนำเสนอให้ผู้เรียนได้คิด สร้างสถานการณ์ลงมือปฏิบัติจริงอย่างหลากหลายเข้าถึงข้อมูลด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และง่ายต่อการศึกษา ควรสืบค้นข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ และควรพิจารณาในข้อมูลที่นำเสนอว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่อย่างไร

6.2.3 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับโปรแกรมออนไลน์ (Online Program) ตามยุคสมัยความก้าวหน้าทางดิจิทัลเทคโนโลยี แทนโปรแกรมที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ (Printed Media) ที่เคยเป็นมา เนื่องจากโปรแกรมออนไลน์หรือสื่อออนไลน์มีความสะดวกและประหยัดต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง เช่นทัศนะของ Joubert, S (2023) ที่กล่าวว่าการเรียนรู้ออนไลน์มีประโยชน์ช่วยให้มีความยืดหยุ่นให้โอกาสให้โอกาสในการรียนรู้ในขณะที่ทำงานอย่างอื่นอย่างมืออาชีพ เพราะสามารถที่จะเรียนรู้และทบทวนเนื้อหา ที่ผ่านมา การเรียนรู้แบบออนไลน์ยังช่วยให้บริหารเวลา กำหนดเวลาเรียนและสร้างตารางเรียนได้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับทัศนะของ EHL Insight (2024) ที่กล่าวถึงข้อได้เปรียบที่สำคัญของการเรียนออนไลน์ว่า การเรียนรู้แบบออนไลน์สามารถให้ความยืดหยุ่นมากหากต้องมีภาระรับผิดชอบในการทำงานวิชาชีพอื่นหรือครอบครัว สามารถประหยัดค่าใช้จ่าย เช่นการเดินทางหรือการขนส่ง รวมทั้งมีอิสระในการเรียนมากขึ้น สามารถเรียนรู้ได้ตามเวลาที่ต้องการ รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานด้วยตัวเอง ที่สำคัญอาจได้ทักษะทางเทคนิคใหม่ ๆ กับเครื่องมือการเรียนรู้ดิจิทัล นำไปสู่ความเข้าใจข้ามวัฒนธรรมเป็นการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มประสบการณ์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับเป้าหมายในอนาคต สอดคล้องกับทัศนะของ University of st. augustine for health sciences (2020) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนรู้แบบออนไลน์ ว่ามีข้อดี 16 ประการของการเรียนรู้แบบออนไลน์คือ 1) ไม่จำเป็นต้องย้ายที่อยู่ 2) บรรลุความสมดุลระหว่างชีวิตในโรงเรียนที่เหมาะสม 3) ช่วยให้มีเวลาในการดูแลสุขภาพ 4) มีเวลามากขึ้นในการทำสิ่งที่รัก 5) การเรียนรู้ออนไลน์สามารถรักษางานประจำที่ทำได้ 6) สามารถสร้างสำนักงานในการเรียนได้ 7) มีสามาธิในการเรียนมากขึ้น 8) เพิ่มทักษะในการบริหารเวลา 9) เรียนรู้ทักษะทางเทคนิคใหม่ ๆ 10) พัฒนาทักษะการสื่อสาร 11) พัฒนาแรงจูงใจ และมีวินัยในตนเอง 12) ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในการเดินทาง 13) ลดความเครียด 14) มีเวลาทำอาหารที่บ้านมากขึ้น 15) ขยายขอบเขต แบ่งปันมุมมองทางวัฒนธรรม และ 16) สร้างเครือข่ายกับเพื่อน และสอดคล้อง กับทัศนะของ Gautam, P (2020) ที่ให้ความความเห็นว่าการเรียนรู้แบบออนไลน์มีประสิทธิภาพเพราะมีเครื่องมือมากมายช่วยให้นักเรียนเข้าถึงเวลาและสถานที่ในการศึกษาได้ ช่วยลดต้นทุนทางการเงิน เพราะราคาไม่แพงรวมถึงลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และสามารถเรียนจากที่บ้านหรือสถานที่ใดก็ได้ระบบการเรียนแบบออนไลน์ มีตัวเลือกและทรัพยากรที่หลากหลายสามารถปรับให้เป็นแบบส่วนตัวได้หลายวิธีซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน นั้นมีประโยชน์มากมาย เพราะการเรียนแบบออนไลน์มีความยืดหยุ่นสามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลาเมื่อเราสะดวก มีอิสระในการเรียนรู้ กำหนดเวลาเรียนได้ด้วยตนเอง และทบทวนเนื้อหาที่ผ่านมาได้หลาย ๆ ครั้ง ช่วยลดต้นทุนการศึกษาประหยัดค่าใช้จ่าย ในการซื้อหนังสือเรียน มีเวลาว่างมากยิ่งขึ้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ต้องเดินทาง สามารถทำงานในอาชีพหลักควบคู่ไปกับการศึกษา ในการจัดทำโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง ผู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ควรคำนึงถึง การจัดทำแบบเรียนให้มีความน่าสนใจ มีเครื่องมือและซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ มีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการเรียนรู้ รวมถึงการจัดระบบเนื้อหาที่มีความทันสมัย น่าสนใจ และในปัจจุบันโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองมีมากมาย รวมถึงในยุคสมัยปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังนั้นผู้ที่สนใจจะนำงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์หรือทำการวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ต้องใช้ทักษะการคิด การวิเคราะห์พิจารณาในเนื้อหาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้องและทันสมัย

6.2.4 แนวทางในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน จากทัศนะของนักวิชาการที่นำมากล่าวถึงในการวิจัยนี้ ถือเป็นทัศนะสากล เพราะได้จากการศึกษาค้นคว้าจากการที่มีผู้นำเสนอไว้ทางอินเทอร์เน็ทจากหลากหลายประเทศ ซึ่งมีหลากหลายแนวทาง บางแนวทางมีข้อเสนอแนะเป็นแนวการพัฒนาที่เป็นหลักการ / แนวคิด / วิธีการ / กลยุทธ์ / กิจกรรม เช่น ทัศนะของ Tolson (2019) ที่กล่าวถึงแนวทาง การพัฒนาการทำงานแบบร่วมกันในที่ทำงาน 6 ประการ 1) ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส 2) สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน 3)ส่งเสริมการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ 4) นำจากระดับบนไม่ใช่เฉพาะระดับล่างควรเป็นการนำทุกระดับของคนในองค์กร 5) เสนอการมองแง่บวกและรางวัล และ 6) มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทัศนะของ Wilson (2019) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานแบบร่วมกันของทีมว่าจะต้องทำความรู้จักกับคนในทีม จับคู่จุดแข็งในการทำงานนั่นหมายถึงว่าหาจุดเดนของแต่ละคน สร้างพื้นที่สำหรับนวัตกรรมทุกคนเมื่อรู้สึกสบายใจจะแลกเปลี่ยนแนวคิดของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน หาเวลาและและสถานที่ในการจัดกิจกรรมสนุก ๆ สำหรับคนในทีมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน นำโดยตัวอย่าง ควรเป็นผู้นำที่ทุกคนไว้วางใจสามารถเป็นแบบอย่างได้ ทัศนะของ Pewsey (2019) ที่กล่าวถึงวิธีง่าย ๆ ในการทำงานร่วมกันในทีมให้เกิดความสำเร็จ ว่าต้องมีความไว้วางใจรับฟังซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศในการทำงาน กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทุกคนในทีมมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความชื่นชมยินดีใส่ใจกับความสำเร็จของทีม และมีเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถแบ่งปันข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ทัศนะของ Rayis (2020) ที่กล่าวถึง 6วิธีเพิ่มการทำงานแบบร่วมกัน ว่าในการทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจน และบ่อยครั้ง กำหนดขอบเขตในการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันผ่านรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ให้เวลาในการสร้างทีมงานโดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เมื่อทีมงานหรือพนักงานทำงานสำเร็จควรได้รับการยกย่องชมเชย และแบ่งปันข้อมูลที่ดี ๆ ให้แก่กันและกัน ในขณะที่บางแนวทางเสนอแนะถึงขั้นตอนการพัฒนา เช่น ทัศนะของ Elorus (2018) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนา 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความรู้จักกับทีม 2) สร้างภาวะผู้นำ 3) จัดกิจกรรมกระชับทีม 4) วางแผนร่วมกับทีม 5) เฉลิมฉลองชัยชนะ 6) เรียนรู้

ร่วมกันจากความล้มเหลว ทัศนะของ Dyer and Dyer (n.d.) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนา 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม 2) กระบวนการประชุมทีมพลวัต 3) ส่งเสริมงานความร่วมมือภายใน 4) เสริมสร้างทักษะการทำงานแบบร่วมกัน 5) สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน 6) ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน 7) ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทัศนะของ Kashyap (n.d.) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนา 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุจุดแข็งของแต่ละคน 2) สร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและชี้แจงเป้าหมาย 3) ใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกัน 4) ส่งเสริมการเปิดใจกว้าง 5) ให้รางวัลกับนวัตกรรม 6) ฉลองความสำเร็จของทีมแบบสาธารณะ 7) สนับสนุนความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง 8) กระจายการมอบหมายงาน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ไปใช้ประโยชน์ ควรมีการกำหนดรูปแบบเนื้อหาแนวทางการพัฒนา กลุ่มเป้าหมาย และขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ชัดเจน ศึกษาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย รูปแบบน่าเชื่อถือ และหากจะนำเอาไปใช้ ควรคำนึงในเรื่องการเข้าถึงแหล่งความรู้ สื่อ ระบบหรือเว็บที่มีเครื่องมือสนับสนุน หรือนำเอาข้อคิดนี้ไปทำการวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและแหล่งเรียนรู้ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสื่อสาร ควรมีการศึกษาให้รอบด้านเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบและพัฒนาต่อไป

6.2.5 ในตอนท้ายของคู่มือประกอบโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ครูที่เป็นกลุ่มทดลองได้ประเมินตนเองว่า หลังจากการนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ตลอดระยะเวลา 2 เดือนที่ผ่านมา ได้นำเอาข้อเสนอทางเลือกที่เป็น “แนวการพัฒนา” ไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียน ในระดับใด จากตัวเลือก 6 ระดับ คือ 0 หมายถึง ไม่ได้นำไปปฏิบัติเลย ตัวเลือก 1 - 5 หมายถึง นำไปปฏิบัติจากระดับน้อยที่สุดถึงระดับมากที่สุดนั้น ผลจากการประเมินพบว่า มี “แนวการพัฒนา” ที่ถูกนำไปปฏิบัติมาก 10 อันดับแรก คือ 1) รับฟังแนวคิดในทุกระดับขององค์กร (Listen to Ideas on All Levels of The Organization) 2) ใช้เสียงที่นุ่มนวลและอบอุ่น (Use a Smooth and Warm Tone of Voice) 3) มีการเฉลิมฉลองความสำเร็จ (Celebrate Successes) 4) ให้ความช่วยเหลือ (Help Giving) เต็มใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 5) ใส่ใจกับความพยายามของทีม (Pay Attention to Team Efforts) 6) สนับสนุนแนวปฏิบัติการทำงานร่วมกัน (Support Collaboration Practice) 7) ใช้ความหลากหลายในการแก้ปัญหา (Utilise Diversity in Problem Solving.) 8) ปลูกฝังการเปิดกว้างและความโปร่งใส (Cultivate Openness and Transparency) 9) สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดที่ปราศจากการตัดสิน (Establish a Judgement-Free Idea-Sharing Culture) และ 10) ส่งเสริมและให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลจากหลายแหล่ง (Encourage and Reward People Who Get Input from Several Sources แสดงให้เห็นถึง แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันของนักเรียนที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้ครูที่เป็นกลุ่มทดลองนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนของตนเองให้เกิดทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมทั้ง 10 กิจกรรมส่วนมากจะเน้นในเรื่องการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกกิจกรรม เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น รับฟังเหตผลและความคิดเห็นซึ่งกันและ

กัน แก้ปัญหาร่วมกันรวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดีร่วมกันเมื่องานสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Crosby (2017) ที่กล่าวว่าการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อลดความขัดแย้งจำเป็นเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นสิ่งสำคัญประชุมสร้างความเข้าใจและรับฟังความคิดของทุกฝ่ายชี้แจงทำความเข้าใจความสำคัญของงานและสร้างโอกาสในการทำงานให้กับทุกคน สอดคล้องกับทัศนะของ Witte (2012) ที่กล่าวว่า แนวทางการทำงานของผู้นำองค์กรแบบร่วมกันจะต้องมีการแลกเปลี่ยนส่งเสริมการให้คำปรึกษา เคารพความคิดเห็นจากทุกคน การทำงานไม่ควรให้มีการแข่งขัน แต่ควรเป็นการร่วมมือกัน ใช้คำพูดที่สุภาพนุ่มนวล อำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้ขวัญกำลังใจและรางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ สอดคล้องกับทัศนะของ Linders (2017) ที่กล่าวถึงตัวอย่างของผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประเมินตนเอง และแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานเน้นความโปร่งใส และชื่นชมกับความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือในทีม และสอดคล้องกับทัศนะของ Rayis (2020) ที่กล่าวว่าในการทำงานแบบร่วมกันคนในทีมต้องมีการสื่อสารกันอย่างชัดเจน มีความเข้าใจที่ตรงกัน เข้าใจในความเป็นปัญเจกของแต่ละบุคคลมีเครื่องมือที่ทันสมัย มีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกัน ชื่นชมในความสำเร็จของทีม

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า แนวทางและกิจกรรมดังที่กล่าวมานั้น เป็นแนวทางที่ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน โดยให้นักเรียนได้ฝึกกิจกรรมดังกล่าวบ่อย ๆ ทุกคนมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เปิดโอกาสให้นักเรียนแต่ละคนได้แสดงออกและฝึกการเป็นผู้นำในกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นผู้นำผู้ตามที่ดี ฝึกให้นักเรียนกล้าแสดงออก ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม หากผู้ที่จะจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง.เพื่อเสริมพลังการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียน: กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ ผู้นำไปใช้ควรคำนึงถึงอุปกรณ์และเครื่องมือดิจิทัลสื่อสารที่ทันสมัย เนื้อหาน่าสนใจ รวมไปถึงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของครูต้องสนองต่อความต้องการและความสนใจของนักเรียน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และพยายามฝึกให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำให้ได้

6.2.6 ในตอนท้ายของคู่มือประกอบโครงการครูนำผลการเรียนรู้สู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันครูที่เป็นกลุ่มทดลองได้ให้ความเห็นถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาความยากในการจัดกิจกรรมเพื่อให้รายบุคคลที่มีความต้องการหรือสิ่งจูงใจแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมทางสังคมของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน รวมทั้งความเคยชินแต่เดิมของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่ส่วนใหญ่ส่งเสริมความเป็นเอกะบุคคลมากกว่าความเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ดังเช่น เน้นการสอนแบบ Passive Learning มากกว่าแบบ Active Learning เป็นต้น และวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรค คือ การที่จะพัฒนา Collaborative Leadership Skills ให้เกิดความยั่งยืน ครูจะต้องมีความมุ่งมั่น ค้นหาอุปสรรคและปัญหา เพื่อนำมาขจัดให้ลดน้องลงหรือให้หายหมดไป ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Reimer (2019 ที่กล่าวว่า วิธีสร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนการทำงานแบบพาสซีฟเป็นการทำงานร่วมกันในที่ทำงานรวม ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้ดีมีเป้าหมายร่วมกันไว้วางใจกันและกันใช้ภาษาสื่อสารที่เหมาะสม มีเครื่องมือที่ทันสมัย สอดคล้องกับทัศนะของ Gabriel-Petit (2017) ที่กล่าวว่า ในการขจัดอุปสรรคการทำงานการแบ่งปันข้อมูล จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมกัน ในฐานะผู้นำต้องส่งเสริมการทำงานแบบร่วมกันอย่างไม่หยุดหย่อนเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ร่วมรับผิดชอบต่อพฤติกรรมทำงาน

ด้วยกัน และให้รางวัลแก่พฤติกรรมการทำงานแบบร่วมกัน และสอดคล้องกับทัศนะของ Thuen (2016) ที่กล่าวว่าในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทุกคนต้องการขวัญกำลังใจ การทำงานร่วมกันต้องมีการสร้างวัฒนธรรมร่วมกัน และเปลี่ยนความคิดเห็น มองเป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การฝึกทักษะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับนักเรียนนั้น ครูต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ผลงาน มีทักษะการสื่อสาร สร้างความมั่นใจ และชื่นชมยินดีกับนักเรียนที่สามารถฝึกทักษะตัวเองให้มีความเป็นผู้นำได้ และ หากจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน: กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำไปใช้ควรให้มีการสะท้อนกลับ (Feedback) จากครูและนักเรียน รวมถึงการใช้เทคโนโลยี เพราะการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตส่งเนื้อหาผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์ ที่ให้ความสะดวกสบาย สามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนรู้ทางออนไลน์ของครูผู้สอนจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

6.3 ข้อเสนอแนะ

6.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

6.3.1.1 โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันเพราะให้ประโยชน์ทั้งในระดับองค์กรหรือหน่วยงาน และตัวบุคคล ซึ่งเมื่อครูได้ฝึกนักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำจะทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด แสดงความเห็นเพื่อหาเป้าหมายร่วมกัน วางแผนงาน ออกแบบลงมือปฏิบัติ ร่วมกัน และแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด ทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งหากผู้สนใจจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันไปทำการวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ควรมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีการวางระบบการเรียนรู้ที่ดี มีเป้าหมายชัดเจน จัดรูปแบบเนื้อหาน่าสนใจ มีการนำเสนอที่หลากหลาย และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย

6.3.1.2 การวิจัยโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ถ้าความรู้หากไม่นำไปใช้ รู้เพียงอย่างเดียวนั้นไม่มีประโยชน์เลย ครูในฐานะผู้สอนต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ในทุกบทเรียน ให้นักเรียนได้ลงมือกระทำ เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เพราะหากเพียงแค่รู้อย่างเดียว ไม่นำไปปฏิบัติ นักเรียนไม่กล้าแสดงออก ไม่ลงมือทำก็จะไม่เกิดการเรียนรู้เพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงคือการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ นักเรียนเกิดความสำเร็จและเกิดองค์ความรู้อย่างยั่งยืนนั่นเอง ซึ่งหากจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันไปทำการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ควรมีรูปแบบและการนำเสนอให้ผู้เรียนได้คิด สร้างสถานการณ์ลงมือปฏิบัติจริงอย่างหลากหลาย เข้าถึงข้อมูลด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และง่ายต่อการศึกษา ควรสืบค้นข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือได้ และควรพิจารณาในข้อมูลที่นำเสนอว่ามีความน่าเชื่อถือหรือไม่อย่างไร

6.3.1.3 โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน นั้นมีประโยชน์มากมายเพราะการเรียนแบบออนไลน์มีความยืดหยุ่นสามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลาเมื่อเราสะดวก มีอิสระในการเรียนรู้ กำหนดเวลาเรียนได้ด้วยตนเอง และทบทวนเนื้อหาที่ผ่านมาได้หลาย ๆ ครั้ง ช่วยลดต้นทุนการศึกษาประหยัดค่าใช้จ่าย ในการซื้อหนังสือเรียน มีเวลาว่างมากยิ่งขึ้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ต้องเดินทางสามารถทำงานในอาชีพหลักควบคู่ไปกับการศึกษา ในการจัดทำโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองผู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ควรคำนึงถึงการจัดทำแบบเรียนให้มีความน่าสนใจ มีเครื่องมือ มีคำแนะนำและซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ มีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการเรียนรู้ รวมถึงการจัดระบบเนื้อหาที่มีความทันสมัย น่าสนใจ และในปัจจุบันโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองมีมากมาย รวมถึงในยุคสมัยปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังนั้นผู้ที่สนใจจะนำงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์หรือทำการวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ต้องใช้ทักษะการคิด การวิเคราะห์พิจารณาในเนื้อหาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้องและทันสมัย

6.3.1.4 การจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ไปใช้ประโยชน์ ควรมีการกำหนดรูปแบบเนื้อหาแนวทางการพัฒนา กลุ่มเป้าหมาย และขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่ชัดเจน ศึกษาข้อมูลจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย รูปแบบ น่าเชื่อถือ และหากจะนำเอาไปใช้ ควรคำนึงในเรื่องการเข้าถึงแหล่งความรู้ สื่อ ระบบหรือเว็บที่มีเครื่องมือสนับสนุน หรือนำเอาข้อคิดนี้ไปทำการวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและแหล่งเรียนรู้ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสื่อสาร ควรมีการศึกษาให้รอบด้านเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบและพัฒนาต่อไป

6.3.1.5 แนวทางและกิจกรรมดังที่กล่าวมานั้น เป็นแนวทางที่ครูส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน โดยให้นักเรียนได้ฝึกกิจกรรมดังกล่าวบ่อย ๆ ทุกคนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเปิดโอกาสให้นักเรียนแต่ละคนได้แสดงออกและฝึกการเป็นผู้นำในกิจกรรมการเรียนรู้ให้เป็นผู้นำผู้ตามที่ดี ฝึกให้นักเรียนกล้าแสดงออก ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม หากผู้ที่จะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ ผู้นำไปใช้ควรคำนึงถึงอุปกรณ์และเครื่องมือดิจิทัลสื่อสารที่ทันสมัย เนื้อหาน่าสนใจ รวมไปถึงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของครูต้องสนองต่อความต้องการและความสนใจของนักเรียนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และพยายามฝึกให้นักเรียนมีทักษะภาวะผู้นำให้ได้

6.3.1.6 การฝึกทักษะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับนักเรียนนั้น ครูต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วิพากษ์ผลงาน มีทักษะการสื่อสารสร้างความมั่นใจ และชื่นชมยินดีกับนักเรียนที่สามารถฝึกทักษะตัวเองให้มีความเป็นผู้นำได้ และ หากจะนำเอาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน: กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำไปใช้ควรให้มีการสะท้อนกลับ (Feedback) จากครูและนักเรียน รวมถึงการใช้เทคโนโลยี เพราะการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตส่งเนื้อหาผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์

ที่ให้ความสะดวกสบาย สามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนรู้ทางออนไลน์ของครูผู้สอนจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

6.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในโอกาสต่อไป

6.3.2.1 งานวิจัยโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เป็นงานวิจัยตามแนวคิด พัฒนาครู แล้วครูนำผลที่ได้รับไปสู่การพัฒนาที่ส่งต่อผู้เรียน ที่ช่วยแก้ปัญหาได้ทั้งครูและนักเรียนอย่างแท้จริง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและหากจะนำเอาระเบียบวิธีวิจัยเพื่อนวัตกรรมทางการศึกษาด้วย R&D จะต้องให้ความสำคัญ กับทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบคุณภาพของคู่มือและการปรับปรุงแก้ไข การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม การวิจัยเชิงทดลองในภาคสนาม (Trial) การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงานผลการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย ในลักษณะเป็น R1D1..R2D2..R3D3..RiDi มีขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งการทำวิจัยที่คำนึงถึงระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดนี้จึงส่งผลให้นวัตกรรมทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์

6.3.2.2 โปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เป็นการนำเสนอคู่มือและบทเรียนในรูปหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) ที่มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำเสนอ ข้อดี คือ มีความยืดหยุ่นสามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลาเมื่อเราสะดวก มีอิสระในการเรียนรู้ กำหนดเวลาเรียนได้ด้วยตนเอง และทบทวนเนื้อหาที่ผ่านมาได้หลาย ๆ ครั้ง ช่วยลดต้นทุนการศึกษาประหยัดค่าใช้จ่าย ในการซื้อหนังสือเรียน มีเวลาว่างมากยิ่งขึ้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ต้องเดินทาง ข้อจำกัด คือ ขาดความรู้สึกหรืออรรถรสในการเรียนรู้ เป็นการสื่อสารทางเดียว เสียสุขภาพทางสายตาจากการได้รับแสงจากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ ถ้ามีผู้สนใจนำไปเป็นแนวทางเพื่อการวิจัยในโอกาสต่อไป ควรหารูปแบบการนำเสนอที่หลากหลาย ตอบสนองความสนใจของผู้ใช้งานแต่ละช่วงวัยทันสมัย ดึงดูดความสนใจเป็นการสื่อสารสองทาง สามารถเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้ได้หลายช่องทาง และสามารถเข้าใช้งานได้ง่าย

6.3.2.3 ควรมีการศึกษาโปรแกรมอบรมออนไลน์ด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ในสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการประกาศเกียรติคุณด้านต่าง ๆ เช่นโรงเรียนที่ได้รับ รางวัลโรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล รวมถึงนำมาเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาของรัฐและเอกชนฯลฯ

6.3.2.4 งานวิจัยเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน สามารถนำไปบูรณาการร่วมกับทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจในการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำเมื่อนำมารวมเข้ากับการทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์ที่ได้คือคนที่ทำงานเก่งไม่ต้องโดดเด่นเหนือกว่าใครในการทำงานแต่ให้ฟังเสียงส่วนรวมของทีม เพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมคนที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถช่วยทีมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่คนที่มีภาวะผู้นำได้ทำงานเป็นทีมจึงเป็นโอกาสที่จะได้แสดงออกถึงความสามารถอย่างเต็มที่ทักษะภาวะผู้นำต้องมาจากการฝึกฝนตนเองเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าอยากจะทำงาน

บรรณานุกรม

กานต์ธีรา ภูริวิกรัย. (2564, มิถุนายน 16). *การศึกษาโลกในศตวรรษที่ 21 : ระบบยังเหลื่อมล้ำ การเรียนรู้ยังวิกฤต.* สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://www.eef.or.th/global-education/

ธงชัย สมบูรณ์. (2560, ธันวาคม 31). *โลกหลังยุคใหม่ อนาคตทางการศึกษาและปัญญาของชาติ.* สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://www.matichon.co.th/columnists/news_783896

นภาพร สิงหทัต. (ม.ป.ป.). คุณลักษณะที่ดีของเครื่องมือในการวิจัย. ค้นเมื่อ 22 ตุลาคม 2564, จาก https://bit.ly/3E35x09

เปรื่อง กุมุท. (2519). *เทคนิคการเขียนบทเรียนโปรแกรม. กรุงเทพฯ :* คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พระครูสุธีจริยวัฒน์. (2561). *ภาวะผู้นำ หลักธรรมและกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์.* ขอนแก่น. หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สื่อตะวัน.

พระมหานพดล สีทอง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านสังคหวัตถุ4 และขันติ-โสรัจจะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร:กรณีศึกษา บุคลากรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

พระมหาสมควร ศรีสงคราม. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนบุรีใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เพชรา บุดสีทา. (มปป). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://fms.kpru.ac.th/pr-all/pr-km/pr-km-2560/4908/

มนตรี แย้มกสิกร. (2551). เกณฑ์ประสิทธิภาพในงานวิจัยและพัฒนาสื่อการสอน: ความแตกต่าง 90/90 Standard และ E1/E2 (How to use efficiency criterion in media research and development : The Difference between 90/90 Standard and E1/E2). วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 19(1), 1-16

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2552). *การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์.* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โยธิน แสวงดี. (ม.ป.ป.). *แผนงานวิจัยและชุดโครงการวิจัย: การเขียนโครงการวิจัยแบบบูรณาการเพื่อขอทุนสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการในพื้นที่ (Area Based Research). https://rdo.psu.ac.th/th/images/D3/PR-news/2563/Research/YOTIN-AreaBasedResearch.ppt*

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2543). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา: กรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2561). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิด แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา. (e-Book).* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข. (2551). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสkหรับการวิจัย.* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *ประกาศนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.* สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2565, จาก https://shorturl.asia/shDHf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 2561-2580 (ฉบับย่อ)* สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2565, จาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2563). *โครงการวิจัย/ชุดโครงการวิจัย. https://nriis.go.th/FileUpload/AttatchFile/News/256110291020186004256.docx*

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2563(IMD 2020).* สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2565, จาก http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1836-file.pdf

สุวิมล มธุรส. (2564). การจัดการศึกษาในระบบออนไลน์ในยุค NEW NORMAL COVID-19.*วารสารรัชต์ภาคย์*, *15*(40), (2-5)

ฮิวจ์ เดลานี. (2562, เมษายน 22). *การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทักษะคือหัวใจสำคัญของการศึกษา.* สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://shorturl.asia/mJXEo/การศึกษาสำหรับศตวรรษที่-21

Aiken, L. (1985). *Poychological testing and assessment (5th ed.).* Baston: Allyn and Bacon.

Amadi, E.C. (2008). *Introduction to educational administration; A module*. Harey Publications.

Baker, R. (2023, February 9). *The many benefits of collaborative leadership in modernworkplaces.* Retrieved February 9, 2024, from https://www.ntaskmanager.com/blog/collaborative-leadership/

Bamte. (n.d.). *Educational administration - Meaning, authoritarian and democratic educational management.* Retrieved from http://bawmte.blogspot.com/2018/05/educational-administration-meaning.html

Bozkurt, A., & Sharma, R.C.,. (2020). *Education in normal, new normal, and next normal: Observations from the past, insights from the present and projections for the future*. Retrieved January 25, 2022, from https://shorturl.asia/BJDcW

Chaichanawirote U. & Vantum, C. (2017). Evaluation of Content Validity for Research Instrument. *Journal of Nursing and Health Sciences*. 11 (2), 105-111.

Chase, L.L. (2016, May). *Factors and predictors of collaborative leadership competencies of community college administrators based on complexity leadership theory*. Retrieved August 21, 2021, from https://www.proquest.com/docview/2135381228/F16A96FDF07D4F56PQ/4

Chrislip, D.D., & Larson, E.C. (n.d.). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference.* Retrieved August 27, 2021, from http://www.alfhouston.com/clientuploads/AskALF/David%20Crislip.Collaboration%20Checklist.pdf

Christiansen, L. (2021, February 19). *10 Characteristics of a collaborative leadership style*. Retrieved August 3, 2021, from https://zipschedules.com/team-collaboration/collaborative-leadership-style.html

Churches, A. (2010). *21st century pedagogy*. Retrieved from https://www.researchgate.net/figure/21-st-Century-Pedagogy-Churches-A-2008_fig5_307753183

Crosby, P. (2017, October 17). *10 Ways to increase collaboration at work - Even if you're an entry level employee*. Retrieved August 11, 2021, from https://theuncommonleague.com/blog/20171017/10-ways-to-increase-collaboration-at-work-even-if-youre-an-entry-level-employee

Dhammei, T. (2022, January 15). *Educational administration: Concepts of educational administration and principles of educational administration.* Retrieved from https://onlinenotebank.wordpress.com/2022/01/15/concepts-and-principles-of-educational-administration/

DiFranza, A. (2019, October 16). *Northern university graduate program: collaborative leadership: What It Is & why It's important.* Retrieved August 1, 2021, from https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/

DiFranza, A. (2019, October). *Collaborative leadership: What it is & why it's important.* Retrieved July 28, 2021, from https://www.northeastern.edu/graduate/blog/collaborative-leadership/

Driscoll, M. (2022, September 7). *Education in the 21st century.* https://thinkstrategicforschools.com/education-21st-century/

Dunne, C. (n.d.). *8 Ways you can develop collaborative leadership*. Retrieved August 9, 2021, from https://www.tameday.com/develop collaborative-leadership/

Dyer. K., & Dyer, T. (n.d). *7 Step collaboration process.* Retrieved August 18, 2021, from https://www.collaborativeoutcomesinc.com/7-step-collaboration-process/

Edge, K. (2000). *School-based management*. Paper for the Education Reform & Management Thematic Group, HDNED, World Bank [August 2000]. http://web.worldbank.org/archive/website00238l/WEB/PDF/SBMQ_AF.PDF

EHL Insights. (2024 February 7). *Advantages of online learning: 11 key benefits*. Retrieved February 9, 2024, from https:// https://hospitalityinsights.ehl.edu/advantages-of-online-learning

Elorus team. (2018, April 5). *Building highly effective trams in the workplace*. Retrieved August 18, 2021, from https://www.elorus.com/blog/6-steps-for-creating-effective-teams-and-a-collaboration-culture-at-work/

Gabriel-Petit, P. (2017, November 20). *Overcoming common barriers to collaboration, part 2.* Retrieved August 5, 2021, from https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/11/overcoming-common-barriers-to-collaboration-part-2.php

Gabriel-Petit, P. (2017, October 9). *Overcoming common barriers to collaboration, part 1*. Retrieved August 5, 2021, from https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/10/overcoming-common-barriers-to-collaboration-part-1.php

Gautam, P. (2020, October 10). *Advantages and disadvantages of online learning.* Retrieved February 9, 2024, from https:// https://elearningindustry.com/advantages-and-disadvantages-online-learning

Goman, k. C. (2017, Jul 11). *Six crucial behaviors of collaborative leaders*. Retrieved August 8, 2021, from https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/07/11/six-crucial-behaviors-of-collaborative-leaders/?sh=c94e3318cbe3

Growe, R., & EdD. (2011). *Collaborative leadership in the era of new norma*l. Retrieved January 24, 2022, from https://shorturl.asia/DTB0m

Harris A. & Jones M. (2020, September 11). COVID 19 - school leadership in disruptive times. Retrieved January 24, 2022, from https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2020.1811479

Hopkins, K.D. & Stanley, J. C. (1983). *Educstional and psychological measurement and evaluation (6th ed.).* Englewool Cliffs, N.J.: Prentice-Hail.

Howatt, B. (2023, May 7). *Collaborative leadership: a must for organizational performance.* Retrieved February 9, 2024, from https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/03/07/collaborative-leadership-a-must-for-organizational-performance/?sh=30867abe5d42

Joseph, M. (2019, September 16). *7 steps to collaborative leadership this year*. Retrieved August 18, 2021, from https://www.eschoolnews.com/2019/09/16/how-to-focus-on-collaborative-leadership-this-year/2/

Joseph, M. (2018, January 30). *How to be a collaborative leader*. Retrieved February 1, 2022, from https://www.eschoolnews.com/2018/01/30/collaborative-leader/2/

Joubert, S. (2023, August 28). *The Benefits of Online Learning: 8 Advantages of Online* Degrees**.** Retrieved February 9, 2024, from https://https://graduate.northeastern.edu/resources/benefits-of-online-learning/

Kampen, M. (April 24, 2019). *5 Ways to make teacher professional development effective [with examples].* Retrieved March 30, 2022, from https://www.prodigygame.com/main-en/blog/teacher-professional-development/

Kashyap. (n.d.) *8 Steps to collaboration to work in a collaborative environment.* Retrieved August 18, 2021, from https://www.proofhub.com/articles/collaborative-working-environment

Kashyap, D. (n.d.). *Educational administration: Meaning, nature and other details.* Retrieved from https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-administration/educational-administration-meaning-nature-and-other-details/63730

Lau, G. (n.d.). *10 Collaboration strategies to improve teamwork in your company.* Retrieved August 11, 2021, from https://www.ringcentral.com/us/en/blog/collaboration-strategies/

Linders, B. (2017, December 5). *Improving collaboration*. Retrieved August 11, 2021, from https://www.benlinders.com/2017/improving-collaboration/

McCombs, L. (2021, June 18). *Characteristics of a good leadership in cooperative sector*. Retrieved August 8, 2021, from https://how.co/ht/learning-characteristics-of-a-good-leadership-in-cooperative-sector-13988/

Miller, K. (n.d.). *Future of working: The leadership and career blog. list of the advantages of the collaborative leadership style.* Retrieved August 1, 2021, from https://futureofworking.com/collaborative-leadership-style-advantages-disadvantages-and-characteristics/

Millsom, K. (2017, Ap 14). *The fallacy of useless knowledge***.** Retrieved February 11, 2024, from https://www.linkedin.com/pulse/fallacy-useless-knowledge-karl-millsom

Moseley, C. (2019, August 28). *What is collaborative leadership?.* Retrieved July 28, 2021, from https://blog.jostle.me/blog/what-is-collaborative-leadership

Murley, J.T. (2011, October). *Collaborative leadership*. Retrieved July 28, 2021, from https://www.oxfordleadership.com/collaborative-leadership/

Naiyatip Teerapuk. (n.d.). *Research tools.* Retrieved October 25, 2021, from http://naiyatip-research.blogspot.com/p/research-tools.html

Nawaz, M. (n.d.). *Knowledge is Useless Without Action*. Retrieved February 11, 2024, fromhttps://www.reddit.com/r/MillionairesMentor/comments/16713l2/knowledge_is_useless_without_action/

Ofpad The School of Genius. (n.d.). *Knowledge Is Power But Knowledge Without Action Is Useless*. Retrieved February 11, 2024, from https://ofpad.com/knowledge-is-power-knowledge-without-action-is-useless/

Pewsey, R. (2019, February 25). *6 Simple ways to increase team collaboration – and how it can boost your success.* Retrieved August 11, 2021, from https://www.ayoa.com/ourblog/6-simple-ways-to-increase-team-collaboration-and-how-it-can-boost-your-success/

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2012). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice.* Philadelphia, PA: Wolters Kluwer Health / Lippincott Williams& Wilkins.

Rabinowitz, P. (n.d.). *Section 11. collaborative leadership*. Retrieved July 28, 2021, from https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main

Rayis, M. (2020, August 28). *6 Ways to boost remote collaboration*. Retrieved August 12, 2021, from https://blog.planview.com/6-ways-to-boost-remote-collaboration/

Reese, D. & Ed.D. (n.d). *Teaching Collaborative Problem-Solving for 21st-Century Success.* Retrieved January 25, 2022, from https://blog.definedlearning.com/blog/collaborative-problem-solving

Reimer, L. (2019, December 10). *5 Ways to overcome common obstacles to true workplace collaboration*. Retrieved August 4, 2021, from https://www.igloosoftware.com/blog/collaboration-in-the-workplace/

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.

Samur, A. (2019, March 19). *Collaborative leadership: Moving from top-down to team-centric.* Retrieved July 28, 2021, from https://slack.com/intl/en-th/blog/collaboration/collaborative-leadership-top-down-team-centric

Schaub, L. (2011, September 27). *Qualities of effective cooperative leaders*. Retrieved July 29, 2021, from https://communityandconsensus.blogspot.com/search?q=20+qualities

Taparia, N. (2021, April 9). *What is collaborative leadership and why Is It important?.* Retrieved July 30, 2021, from https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/collaborative-leadership/

Target Jobs. (n.d.). *Education administrator: job description*. Retrieved from https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/education-administrator-job-description

The Teachers Council of Thailand. (n.d.). *Educational professional standards.* Retrieved from https://maekongwa.thai.ac/client-upload/maekongwa/download/.pdf

Thesis Thailand. (2020, November 19). *ความหมายของ t-test Dependent และ t-test Independent*. Retrieved October 22, 2021, from https://bit.ly/2Zec0Xa

Thuen, J. (2016, September 1). *5 Tips for overcoming collaboration challenges*. Retrieved August 5, 2021, from https://www.linkedin.com/pulse/5-tips-overcoming-collaboration-challenges-jenny-thuen

Tolson, A. (2019, December 19). *6 Ways to improve collaboration in the workplace.* Retrieved August 9, 2021, from https://ideadrop.co/innovation-culture/6-ways-create-collaborative-workplace/

Torchio. (2019, August 7). *How & why collaborative leadership works*. Retrieved July 30, 2021, from https://torch.io/blog/how-why-collaborative-leadership-works/

Turner, R. & Carlson, L.A. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items. *International Journal of Testing 3*(2):163-171. DOI:10.1207/S15327574IJT0302_5

Turning Point Collaborating for a New Century in Public Health. (n.d.). *Collaborative leadership self-assessment questionnaires.* Retrieved August 24, 2021, from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/316071/Resources/Article/Collababorative_Leader_self-assessments.pdf

UCLA: Statistical Consulting Group. (2016, August 22). *What Does Cronbach's Alpha Mean?.* Retrieved June 30, 2021, from https://stats.idre.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/

University of Bridgeport. (2022, May 19). *What does an education administrator do?* Retrieved from https://www.bridgeport.edu/news/what-does-an-education-administrator-do/

University of st. augustine for health sciences. (2020, June 30). *Benefits of Online Learning - 16 Advantages to Learning Online.* Retrieved February 9, 2024, from https://benefits of online learning - 16 advantages to learning online | usahs

Viki, T. (2017, April 30). F*our ways to improve creative collaboration within teams.* Retrieved August 11, 2021, from https://medium.com/the-lean-product-lifecycle/four-ways-to-improve-creative-collaboration-within-teams-6f19347eee7c

Williams, B. (n.d.). *7 Whys to build collaborative leadership*. Retrieved August 3, 2021, from https://www.forwardfocusinc.com/inspire-leaders/7-ways-to-build-collaborative-leadership/

Wilson, F. (2019, January 30). *5 Strategies to improve team collaboration.* Retrieved August 11, 2021, from https://www.marketcircle.com/blog/5-strategies-to-improve-team-collaboration/

Wisdom Max Center Company Limited. (2015). *การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult learning) คืออะไร มีหลักการอย่างไร.* Retrieved June 19, 2021, from https://www.wisdommaxcenter.com/detail.php?WP=oGA3ZRjkoH9axUF5nrO4Ljo7o3Qo7o3Q

Witte, L. (2012, January 12). *Creating and leading in an environment of collaboration.* Retrieved August 11, 2021, from https://core.ac.uk/download/pdf/10683935.pdf

Wrike. (n.d). *Why is Collaboration Important in Leadership?* Retrieved February 10, 2024, from https://www.wrike.com/collaborative-work-guide/faq/why-is-collaboration-important-in-leadership/

Yvanovich, R. (2021, July 6). *Why is collaborative leadership important?.* Retrieved August 1, 2021, from https://blog.trginternational.com/what-you-need-to-know-about-collaborative-leadership

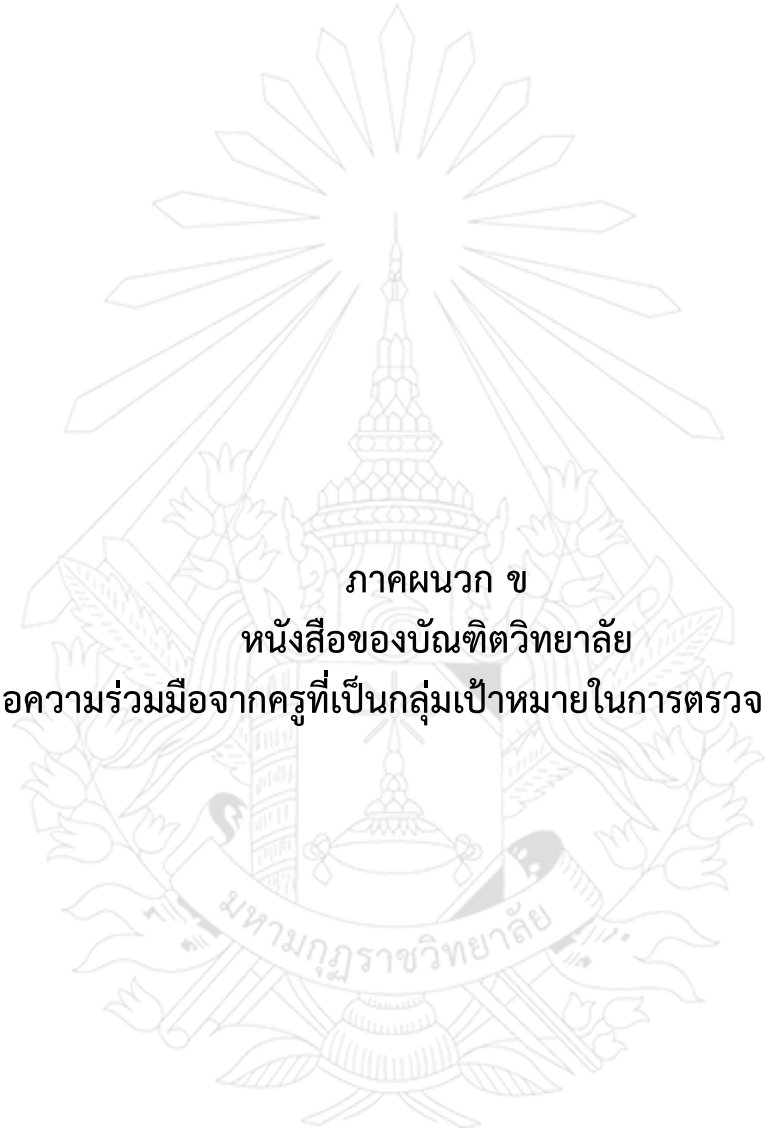
ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือครั้งที่ 1

รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือครั้งที่ 1

ที่	ชื่อ - สกุล	โรงเรียน
1	นายวิโรจน์ แสนคำภา	บ้านโจด
2	นายวิทยา คำควร	บ้านโจด
3	นายวิชัย อุ่นเรือน	บ้านโจด
4	นางวิลาวรรณ นามศรี	บ้านโจด
5	นางปารณีย์ บุตรโพธิ์ศรี	บ้านโจด





ภาคผนวก ข
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัย
เพื่อขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 1

โรงเรียนบ้านโจด
เลขรับที่ 129
วันที่ 24 ก.ค. 66
เวลา 10.00 น.

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๕/๑๗ หมู่ที่ ตำบลโพธิ์ อำเภอเมือง
จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๐๐๐๐
โทร ๐๔๓-๒๔๘-๕๘๔, ๐๔๓-๒๔๒-๓๕๖

ที่ อว ๗๙๑๔/๑๑๔๖

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานเป็นกลุ่มเป้าหมายในการทำดุษฎีนิพนธ์

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโจด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๗๒๐๐๘ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน พิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบภาคสนามเบื้องต้นและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของคู่มือประกอบโครงการ ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นกลุ่มเป้าหมายในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังรายชื่อต่อไปนี้

๑. นายวิโรจน์ แสนคำภา
๒. นายวิทยา คำควร
๓. นายวิชัย อุ่นเรือน
๔. นางวิลาวรรณ นามศรี
๕. นางปารเณีย บุตรโพธิ์ศรี

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

ทราบ
24 ก.ค. 66
1.
2.
3.
4.

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโจด
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ
24 กรกฎาคม 2566.

ภาคผนวก ค
รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 2

รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 2

ที่	ชื่อ – สกุล	โรงเรียน
1	นายอวยชัย หิทธิเดช	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
2	นางจงกลณี โยธา	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
3	นางสาวศรัณยา กองกะมุด	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
4	นางสาวสุรารักษ์ คงอินทร์	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
5	นายณัติเวช หงส์อินทร์	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
6	นางสาวสุภาพร มรกฎ	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
7	นางสาวนภารัตน์ คำโมง	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
8	นายกฤษฎา โหน่งกระโทก	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
9	นางสาวเบญญาภา มณีพันธ์	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า
10	นางสาวกัลยา คำนนท์	บ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า

ภาคผนวก ง
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัย
เพื่อขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจคู่มือ ครั้งที่ 2

สพท.ขอนแก่น เขต 2
เลขที่รับ 4279
รับที่ ๒๑ ก.ค. ๖๖

ที่ อว ๗๙๑๔/๑๒๐๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
โทร ๐๔๓-๒๔๑-๔๔๔, ๐๔๓-๒๔๒-๓๗๖

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นกลุ่มเป้าหมายในการทำดุษฎีนิพนธ์ และขอเชิญเข้าร่วมในการอภิปรายกลุ่ม

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยแกดอนหันหนองหญ้าม้า

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

ในการนี้ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน พิจารณาเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการตรวจสอบภาคสนามครั้งสำคัญและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของคู่มือประกอบโครงการ ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เป็นกลุ่มเป้าหมายในการทำดุษฎีนิพนธ์ และขอเชิญเข้าร่วมในการอภิปรายกลุ่ม เพื่อตรวจสอบคุณภาพของคู่มือรวมถึงเพื่อให้ได้ข้อเสนอที่จะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการในลำดับต่อไป ดังรายชื่อต่อไปนี้

๑. นายอวยชัย หิทธิเดช	๖. นางสาวสุภาพร มรกฎ
๒. นางจงกลณี โยธา	๗. นางสาวนภารัตน์ คำโมง
๓. นางสาวศรัณยา กองกะมุด	๘. นายกฤษฎา โหน่งกระโทก
๔. นางสาวสุรารักษ์ คงอินทร์	๙. นางสาวเบญญาภา มณีพันธ์
๕. นายณัติเวช หงส์อินทร์	๑๐. นางสาวกัลยา คำนนท์

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน
ขอความอนุเคราะห์
บุคลากรเป็นกลุ่มเป้าหมายในการ
ดุษฎีนิพนธ์
ด้วยเพื่อทราบ ๒๑ ก.ค. ๖๖

(พระครูสุธีรัชยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

๘ ส.ค. ๖๖

1. กฤ
2. อิน
3. ปิ
4. ณัฐ
5. ภาร์

6
7
8
9
10

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ผู้ประสานงาน : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร โทร ๐๙๘-๕๘๖๕๘๕๗

ภาคผนวก จ
รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู

รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครู

ด้านหลักสูตรและการสอน

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน	คุณวุฒิ
1	ดร.คุณาพร วรรณศิลป์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	ค.ด. (หลักสูตรและการเรียนการสอน) ศษ.ม. (หลักสูตรและการสอน) ค.บ. (คอมพิวเตอร์ศึกษา)
2	ดร.วิรงรอง อุดม	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	ค.ด. (หลักสูตรและการเรียนการสอน) กศ.ม. (ประถมศึกษา) ค.บ. (คหกรรมศาสตร์)
3	ดร.พรเพ็ญ ฤทธิลัน	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	ค.ด. (หลักสูตรและการเรียนการสอน) กศ.ม. (เทคโนโลยีทางการศึกษา) กศ.บ. (การประถมศึกษา)

ด้านวัดผลและประเมินผล

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน	คุณวุฒิ
1	ดร.วรวุฒิ วงศ์วีระขันธ์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น	ปร.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) ศษ.ม. (เทคโนโลยีการศึกษา) ค.บ. (คอมพิวเตอร์ศึกษา)
2	ดร.รัชนีย์ อุปรัง	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	ปร.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) กศ.ม. (การประถมศึกษา) กศ.บ. (ภาษาอังกฤษ)

ภาคผนวก ฉ
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อสอบกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ในแบบทดสอบผลการเรียนรู้ครู

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2
ที่ 10424 วันที่ 23 ส.ค. 2566 เวลา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตอีสาน
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000
โทร. 0 4326 5777 โทรสาร 0 4326 5776
www.mcu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๔/ว๑๓๕๗

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

กลุ่มนิเทศฯ
วันที่ 23 ส.ค. 66
เลขที่รับ 8604
☐ งานนิเทศ...
☐ งานพัฒนาหลักสูตร...
☐ งานวัดและประเมิน...
☐ งานวิจัย...
☐ งานเทคโนโลยี...
☐ งานส่งเสริมพัฒนา...
☐ งานเลขานุการฯ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๒

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๓๔๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๘/๒๕๖๔ กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ดร.คุณาพร วรรณศิลป์, ดร.วิรงรอง อุดม, ดร.รัชนีย์ อุปรัง, ดร.อุดมพร กันทะใจ และ ดร.ทรงวุฒิ เดชมาลา เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

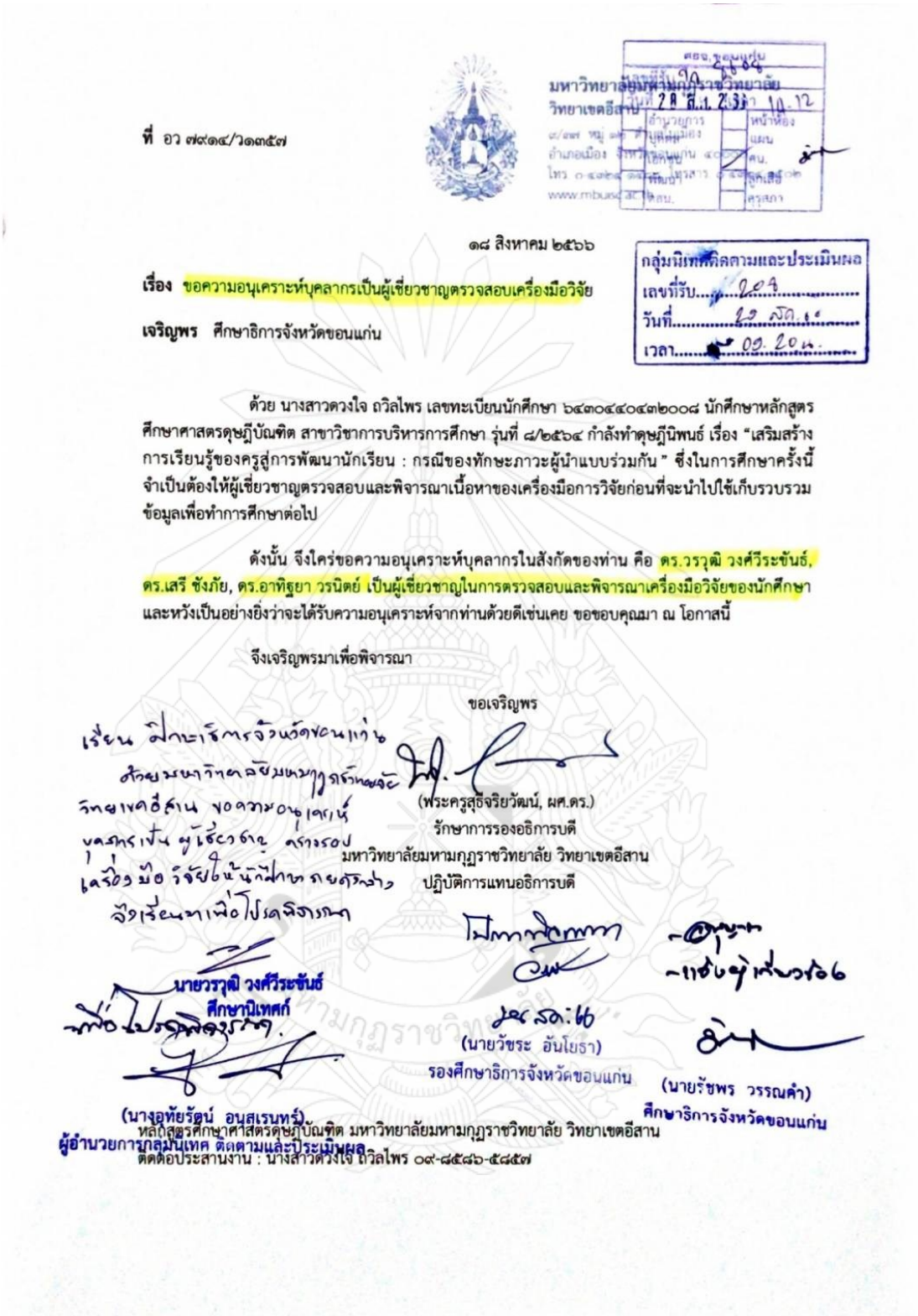
จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รักษาการรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

นายเสรี ขามประไพ
ผอ.สพป.ขอนแก่น เขต 2

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ๐๙-๘๕๘๖-๕๘๕๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตอีสาน

ที่ อว ๗๙๑๔/ว๑๓๕๗

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
เลขที่รับ ๒๐๙
วันที่ ๒๒ สิ.ค. ๖๖
เวลา ๐๙.๒๐ น.

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๘/๒๕๖๔ กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ดร.วรวุฒิ วงศ์วีระชันธ์, ดร.เสรี ชังภัย, ดร.อาทิฐยา วรนิตย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รักษาการรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
ด้วยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจเครื่องมือวิจัยในนักศึกษาดังกล่าว
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

นายวรวุฒิ วงศ์วีระชันธ์
ศึกษานิเทศก์
เพื่อโปรดพิจารณา

(นางอุทัยรัตน์ อนุสรเนตร์)
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล

๒๒ สค. ๖๖
(นายวัชระ อันโยธา)
รองศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น

(นายรัชพร วรรณคำ)
ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ๐๙-๘๕๘๖-๕๘๕๗

ภาคผนวก ช
รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

รายชื่อและสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้อง
ของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครู
สู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

ด้านหลักสูตรและการสอน

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน	คุณวุฒิ
1	ดร.อุดมพร กันทะใจ	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (หลักสูตรและการสอน) ศษ.บ. (คณิตศาสตร์)
2	ดร.กมลวรรณ ทิพยเนตร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ศศ.บ. (ภาษาไทย)
3	ดร.ทรงวุฒิ เดชมาลา	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) ศศ.บ. (การสื่อสารมวลชน)

ด้านวัดผลและประเมินผล

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน	คุณวุฒิ
1	ดร.เสรี ชังภัย	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น	ปร.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) ศษ.ม. (สังคมศึกษา) ศษ.บ. (การประถมศึกษา)
2	ดร.อาทิฐยา วรนิตย์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น	ปร.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) กศ.ม. (การวัดผลการศึกษา) กศ.บ. (วิทยาศาสตร์ทั่วไป)

ภาคผนวก ซ
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การพัฒนาในแบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2
ที่ 10424 วันที่ 23 ส.ค. 2566
เวลา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตอีสาน
ตอบด่วนที่สุด
ตอบด่วนภายใน
ตอบด่วน
ตอบปกติ
พัฒนาบุคลากร

ที่ อว ๗๙๑๔/ว๑๓๕๗

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

กลุ่มนิเทศฯ
วันที่ 23 ส.ค. 66
เลขที่รับ 8604
งานวิเคราะห์
งานพัฒนาหลักสูตร
งานวัดและประเมิน
งานนิเทศ
งานส่งเสริมพัฒนา
งานเลขานุการฯ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๒

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๔ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๘/๒๕๖๔ กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ดร.คุณาพร วรรณศิลป์, ดร.วิรงรอง อุดม, ดร.รัชนีย์ อุปรัง, ดร.อุดมพร กันทะใจ และ ดร.ทรงวุฒิ เดชมาลา เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รักษาการรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

นายเสรี ขามประไพ
ผอ.สพป.ขอนแก่น เขต 2

พักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ๐๙-๘๕๘๖-๕๘๕๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตอีสาน
ต/แขวง หมู่ ๑๑ ตำบลในเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
โทร ๐-๔๓๒๔-๑๒๓๔
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๔/ว๑๓๕๗

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล
เลขที่รับ 1094
วันที่ 22 สิ.ค. 66
เวลา 09.20 น.

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๘/๒๕๖๔ กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและพิจารณาเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาต่อไป

ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดของท่าน คือ ดร.วรวุฒิ วงศ์วีระชันธ์, ดร.เสรี ชังภัย, ดร.อาทิฐยา วรนิตย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาเครื่องมือวิจัยของนักศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รักษาการรองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
ด้วยมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน ขอความอนุเคราะห์บุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในนักศึกษาระดับปริญญาเอก จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

นายวรวุฒิ วงศ์วีระชันธ์
ศึกษานิเทศก์
เพื่อโปรดพิจารณา

(นายอุทัยรัตน์ อนุสรเนตร์)
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล

(นายวัชระ อันโยธา)
รองศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น

(นายรัชพร วรรณคำ)
ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ติดต่อประสานงาน : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ๐๙-๘๕๘๖-๕๘๕๗

ภาคผนวก ฌ
แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ของนักเรียนที่เป็น Google Form

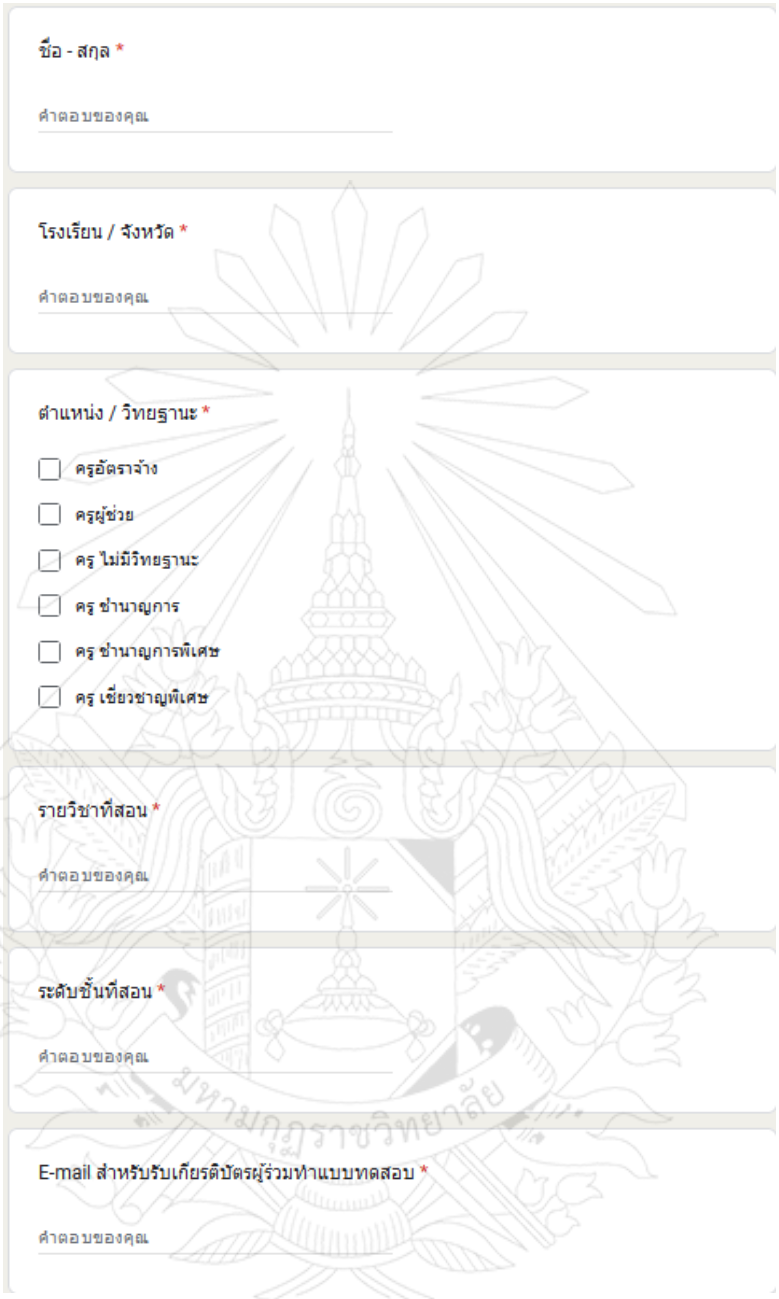
1. ครูเข้าทำแบบทดสอบ โดยการคลิกลิ้งค์
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf2y80Wx0Ri5OdxlNLeW07lNRs7F32ndfjG9fcBNcNGg612RQ/viewform หรือ สแกน QR CODE



แบบทดสอบ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน"

คำชี้แจง : แบบทดสอบมีทั้งหมด 6 ตอน ตอนละ 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 36 ข้อ
โปรดเลือกคำตอบที่ท่านคิดว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว
หมายเหตุ : การทำแบบทดสอบนี้เป็นเพียงการลองทดสอบดูเท่านั้น (Try Out) และจะนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลแบบกลุ่มเท่านั้น
นักศึกษา : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร นักศึกษาปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
รุ่นที่ 8 Tel. 098 586 5857

2. ครูกรอกข้อมูลส่วนตัว



ชื่อ - สกุล *

คำตอบของคุณ

โรงเรียน / จังหวัด *

คำตอบของคุณ

ตำแหน่ง / วิทยฐานะ *

- ☐ ครูอัตราจ้าง
- ☐ ครูผู้ช่วย
- ☐ ครู ไม่มีวิทยฐานะ
- ☐ ครู ชำนาญการ
- ☐ ครู ชำนาญการพิเศษ
- ☐ ครู เชี่ยวชาญพิเศษ

รายวิชาที่สอน *

คำตอบของคุณ

ระดับชั้นที่สอน *

คำตอบของคุณ

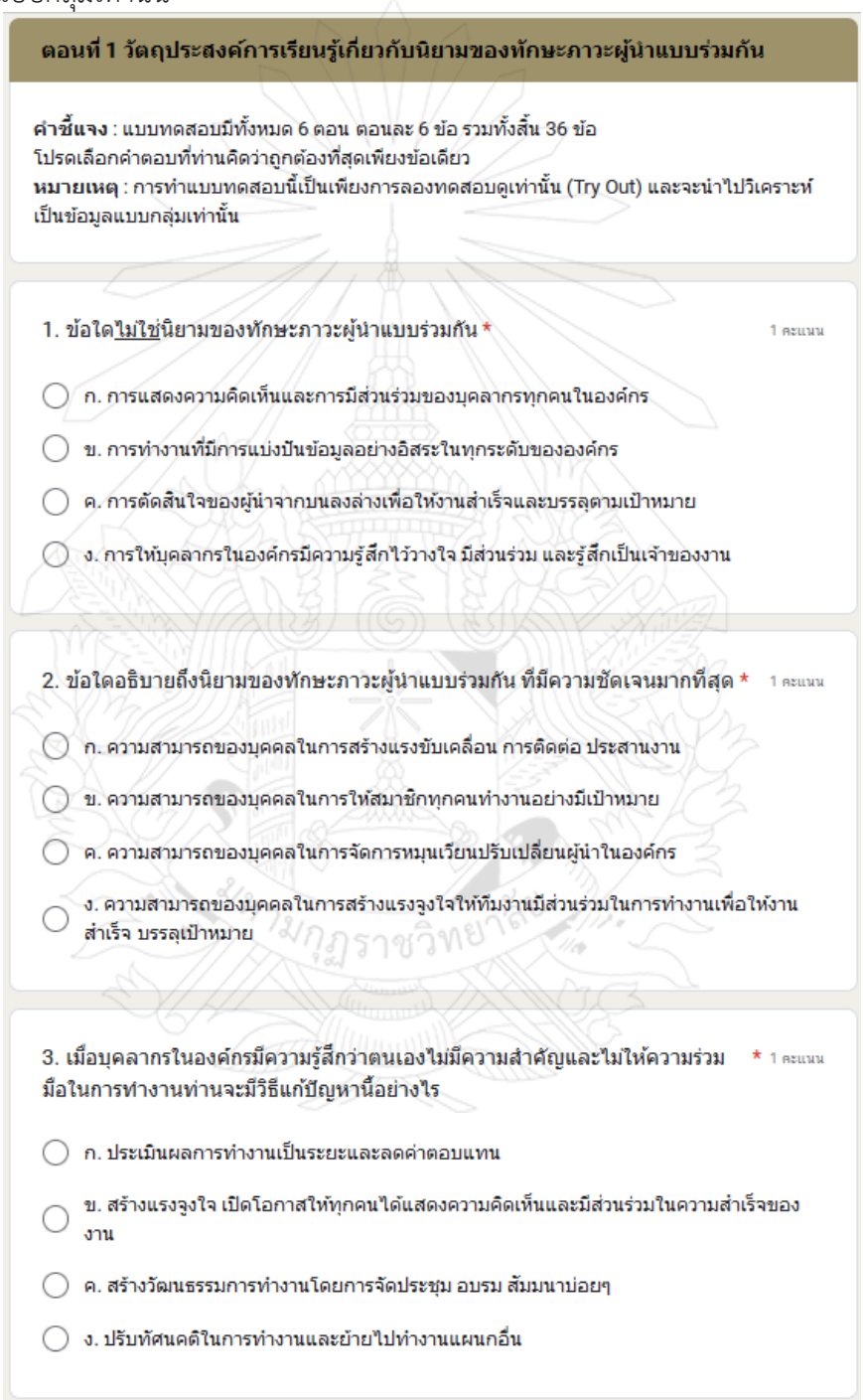
E-mail สำหรับรับเกียรติบัตรผู้ร่วมทำแบบทดสอบ *

คำตอบของคุณ

1. ครูทำแบบทดสอบตอนที่ 1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน โดยมี

คำชี้แจง : แบบทดสอบมีทั้งหมด 6 ตอน ตอนละ 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 36 ข้อ
โปรดเลือกคำตอบที่ท่านคิดว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

หมายเหตุ : การทำแบบทดสอบนี้เป็นเพียงการลองทดสอบดูเท่านั้น (Try-out) และจะนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลแบบกลุ่มเท่านั้น



ตอนที่ 1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

คำชี้แจง : แบบทดสอบมีทั้งหมด 6 ตอน ตอนละ 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 36 ข้อ
โปรดเลือกคำตอบที่ท่านคิดว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว
หมายเหตุ : การทำแบบทดสอบนี้เป็นเพียงการลองทดสอบดูเท่านั้น (Try Out) และจะนำไปวิเคราะห์เป็นข้อมูลแบบกลุ่มเท่านั้น

1. ข้อใดไม่ใช่นิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. การแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร
- ข. การทำงานที่มีการแบ่งปันข้อมูลอย่างอิสระในทุกระดับขององค์กร
- ค. การตัดสินใจของผู้นำจากบนลงล่างเพื่อให้งานสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย
- ง. การให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไว้วางใจ มีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

2. ข้อใดอธิบายถึงนิยามของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่มีความชัดเจนมากที่สุด * 1 คะแนน

- ก. ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงขับเคลื่อน การติดต่อ ประสานงาน
- ข. ความสามารถของบุคคลในการให้สมาชิกทุกคนทำงานอย่างมีเป้าหมาย
- ค. ความสามารถของบุคคลในการจัดการหมุนเวียนปรับเปลี่ยนผู้นำในองค์กร
- ง. ความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

3. เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานท่านจะมีวิธีแก้ปัญหานี้อย่างไร * 1 คะแนน

- ก. ประเมินผลการทำงานเป็นระยะและลดค่าตอบแทน
- ข. สร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน
- ค. สร้างวัฒนธรรมการทำงานโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนาบ่อยๆ
- ง. ปรับทัศนคติในการทำงานและย้ายไปทำงานแผนกอื่น

4. จากนิยามของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ท่านคิดว่าจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จจริงหรือไม่ เพราะเหตุใด * 1 คะแนน

- ก. จริง เพราะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดง ความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ข. จริง เพราะผู้นำสามารถสั่งการข้ามสายงานได้ และบุคลากรพร้อมปฏิบัติตาม
- ค. ไม่จริง เพราะผู้นำไม่สามารถสั่งการให้บุคลากรทำงานได้อยู่แล้ว
- ง. ไม่จริง เพราะผู้นำไม่จำเป็นต้องเชื่อมช่องว่างระหว่างบุคลากรก็สามารถทำงานสำเร็จได้

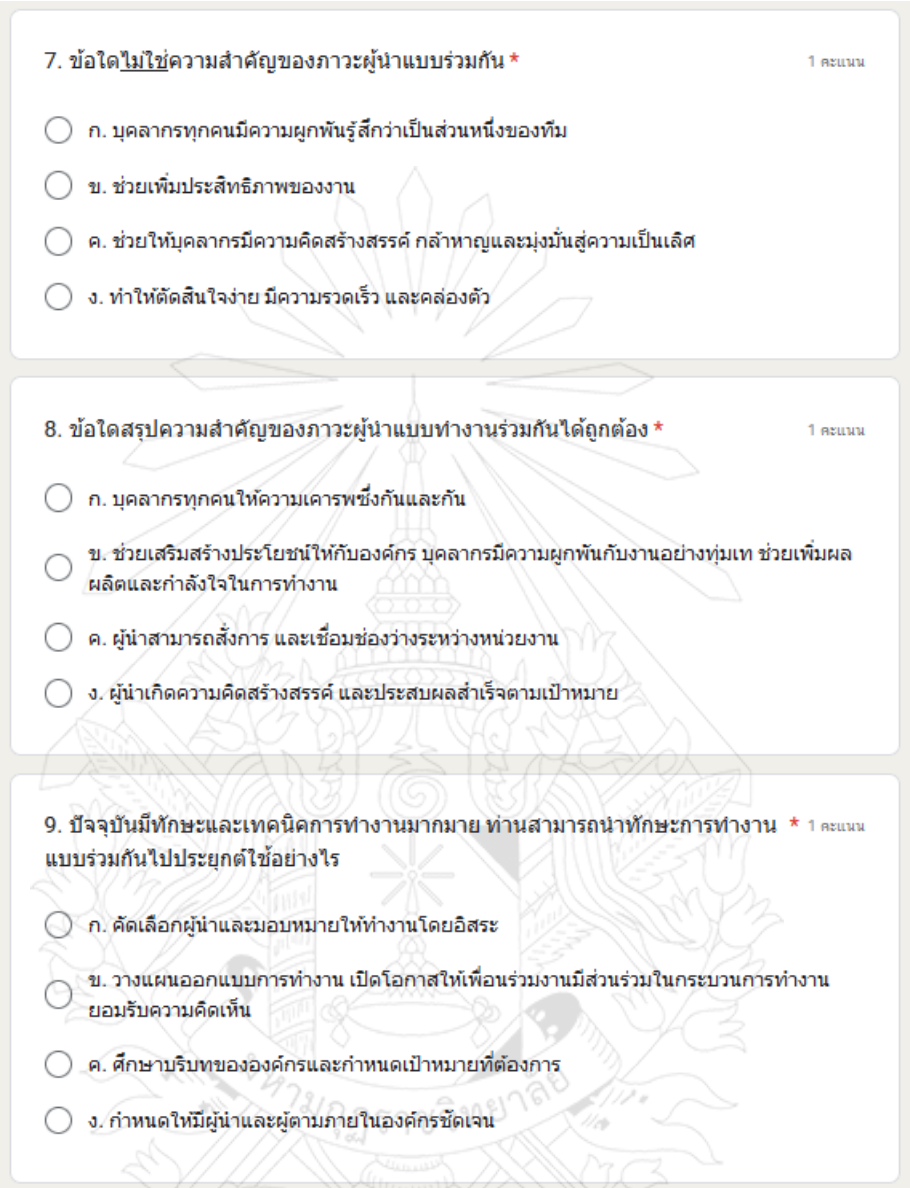
5. ท่านคิดว่าสิ่งใดเกี่ยวข้องน้อยที่สุดในการทำงานแบบร่วมกันขององค์กร * 1 คะแนน

- ก. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ข. ช่วงเวลาของการทำงานที่เหมาะสม
- ค. การสร้างความโปร่งใสและความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น
- ง. ความเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดคุณค่าของตัวผู้นำเอง

6. ภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันมีประโยชน์ในระดับผู้บริหารมากที่สุดในเรื่องใด * 1 คะแนน

- ก. ส่งเสริมความสามัคคีในกลุ่มผู้บริหาร หรือหัวหน้าหมวดและบุคลากร
- ข. ผู้นำมีทักษะมากขึ้น
- ค. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้รวดเร็วขึ้น
- ง. ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากองค์กรอื่น

2. ครูทำแบบทดสอบตอนที่ 2 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



7. ข้อใดไม่ใช่ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. บุคลากรทุกคนมีความผูกพันรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม
- ข. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
- ค. ช่วยให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าหาญและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ทำให้ตัดสินใจง่าย มีความรวดเร็ว และคล่องตัว

8. ข้อใดสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกันได้ถูกต้อง * 1 คะแนน

- ก. บุคลากรทุกคนให้ความเคารพซึ่งกันและกัน
- ข. ช่วยเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร บุคลากรมีความผูกพันกับงานอย่างทุ่มเท ช่วยเพิ่มผลผลิตและกำลังใจในการทำงาน
- ค. ผู้นำสามารถสั่งการ และเชื่อมช่องว่างระหว่างหน่วยงาน
- ง. ผู้นำเกิดความคิดสร้างสรรค์ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9. ปัจจุบันมีทักษะและเทคนิคการทำงานมากมาย ท่านสามารถนำทักษะการทำงานแบบร่วมกันไปประยุกต์ใช้อย่างไร * 1 คะแนน

- ก. คัดเลือกผู้นำและมอบหมายให้ทำงานโดยอิสระ
- ข. วางแผนออกแบบการทำงาน เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ยอมรับความคิดเห็น
- ค. ศึกษาบริบทขององค์กรและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ
- ง. กำหนดให้มีผู้นำและผู้ตามภายในองค์กรชัดเจน

10. ในองค์กรหรือหน่วยงานหากผู้นำมีการทำงานแบบร่วมกัน จะทำงานสำเร็จได้ง่ายเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ จริงหรือไม่ * 1 คะแนน

- ก. จริง เพราะ มีผู้นำที่ดีจะทำให้ได้งานเพิ่มมากขึ้น
- ข. จริง เพราะ การทำงานแบบร่วมกันบุคลากรทุกคนทุ่มเทการทำงานมากขึ้น
- ค. ไม่จริง เพราะ การทำงานร่วมกันทุกคนช่วยกันทำ และสำเร็จได้
- ง. ไม่จริง เพราะ การเกิดนวัตกรรมต้องเกิดจากผู้นำเท่านั้น

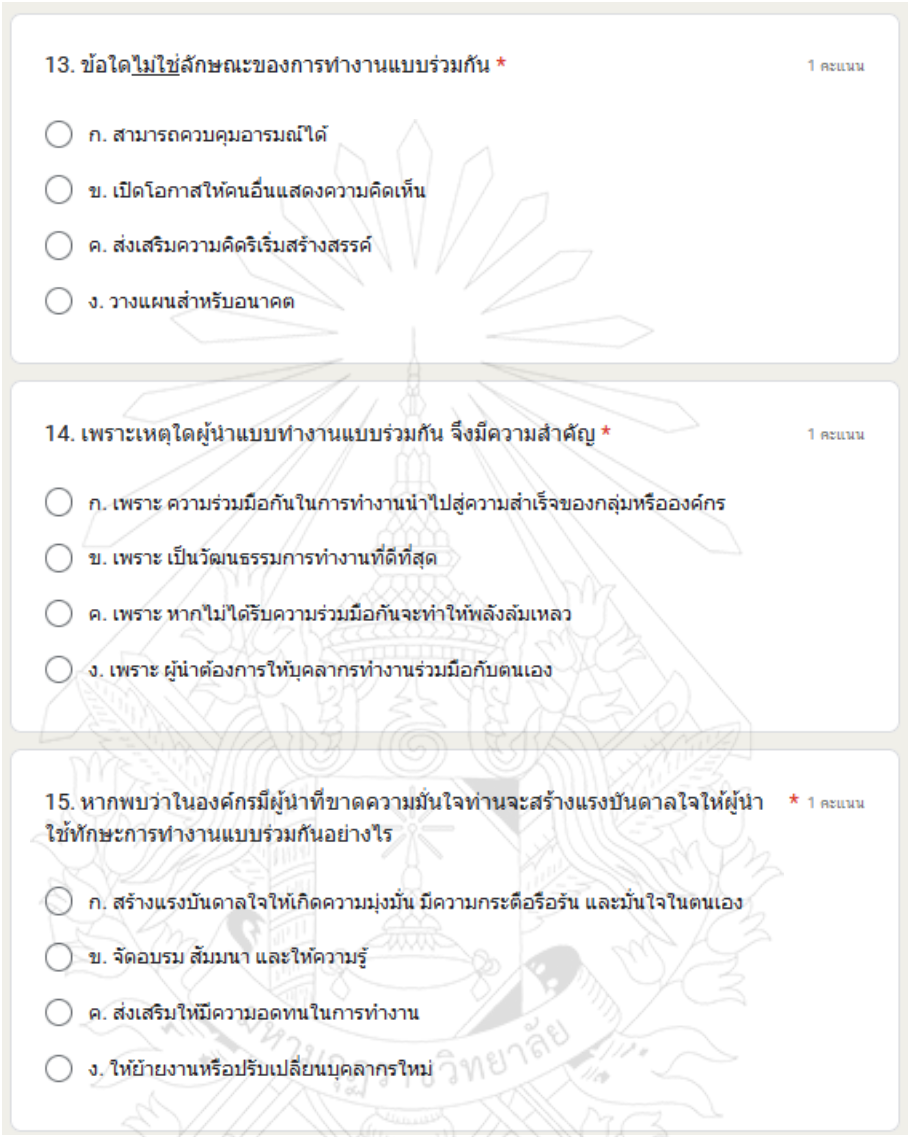
11. สิ่งใดต่อไปนี้ที่ส่งเสริมทักษะการทำงานแบบร่วมกันมากที่สุด * 1 คะแนน

- ก. การทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น
- ข. การสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร
- ค. การได้รับโอกาสและการสนับสนุนตามความรู้ ความสามารถ
- ง. การลดปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร

12. ครูสามารถนำความรู้จากทักษะการทำงานแบบร่วมกันมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร * 1 คะแนน

- ก. ศึกษารายละเอียดและนำมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูด้วยกัน
- ข. สร้างการทำงานเป็นทีมได้ เป็นผู้นำ - ผู้ตามที่เข้มแข็ง
- ค. ครูนำรูปแบบการสอนที่ประสบความสำเร็จของตนเองไปขยายผลให้เพื่อนครูด้วยกัน
- ง. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความโปร่งใสและทำงานอย่างสร้างสรรค์
- อื่นๆ: _____

3. ครูทำแบบทดสอบตอนที่ 3 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



13. ข้อใดไม่ใช่ลักษณะของการทำงานแบบร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. สามารถควบคุมอารมณ์ได้
- ข. เปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น
- ค. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ง. วางแผนสำหรับอนาคต

14. เพราะเหตุใดผู้นำแบบทำงานแบบร่วมกัน จึงมีความสำคัญ * 1 คะแนน

- ก. เพราะ ความร่วมมือกันในการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กร
- ข. เพราะ เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่สุด
- ค. เพราะ หากไม่ได้รับความร่วมมือกันจะทำให้พลังล้มเหลว
- ง. เพราะ ผู้นำต้องการให้บุคลากรทำงานร่วมมือกับตนเอง

15. หากพบว่าในองค์กรมีผู้นำที่ขาดความมั่นใจท่านจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำใช้ทักษะการทำงานแบบร่วมกันอย่างไร * 1 คะแนน

- ก. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่น มีความกระตือรือร้น และมั่นใจในตนเอง
- ข. จัดอบรม สัมมนา และให้ความรู้
- ค. ส่งเสริมให้มีความอดทนในการทำงาน
- ง. ให้ย้ายงานหรือปรับเปลี่ยนบุคลากรใหม่

16. ลักษณะของบุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานแบบเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น สร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ เป็นผู้นำที่มีทักษะการทำงานแบบร่วมกันจริงหรือไม่ เพราะเหตุใด * 1 คะแนน

- ก. จริง เพราะ เป็นการแสดงความโดดเด่นของผู้นำ
- ข. จริง เพราะ การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารตรงไปตรงมามีเป้าหมายร่วมกัน และการให้ทีมได้แสดงความคิดเห็นเป็นรากฐานการทำงานร่วมกัน
- ค. ไม่จริง เพราะ ทักษะการทำงานแบบร่วมกันสามารถดำเนินการได้ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับ
- ง. ไม่จริง เพราะ การเปิดโอกาสให้ทีมได้ร่วมตัดสินใจ จะทำให้เกิดความยุ่งยาก การทำงานขาดประสิทธิภาพ

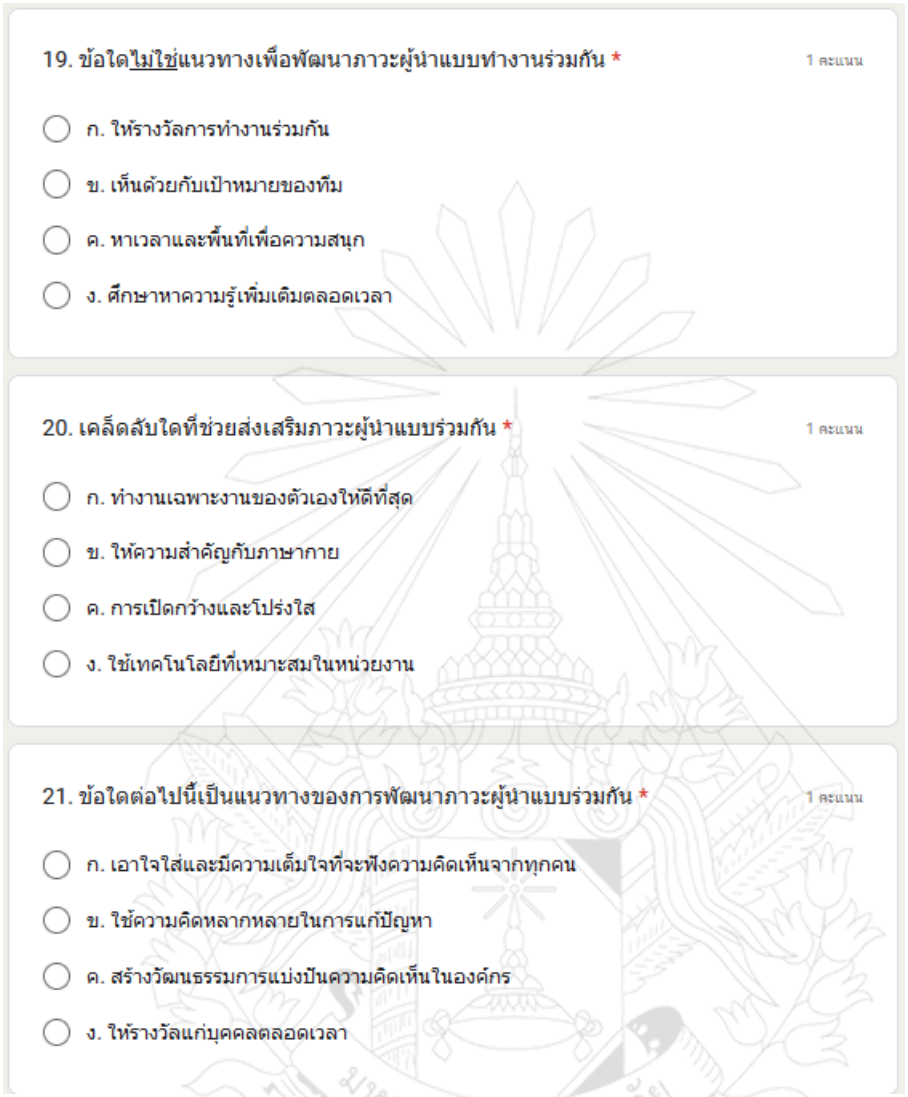
17. บุคคลในข้อใดที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมกันมากที่สุด * 1 คะแนน

- ก. แสงดาว สามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำ
- ข. อาทิตย์ ไม่กดดันบุคลากรทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
- ค. ดวงจันทร์ ไม่พูดหรือชมเพื่อนเกินความเป็นจริง
- ง. ตะวัน สามารถควบคุมอารมณ์และชื่นชมความสามารถของคนอื่น

18. สิ่งแรกที่ผู้นำแบบร่วมกันควรมีในการพัฒนาตนเองคือข้อใด * 1 คะแนน

- ก. มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม เน้นการคิดเชิงกลยุทธ์
- ข. มีสติปัญญา ฉลาด รอบรู้ และสามารถเอาตัวรอดได้
- ค. สร้างเครือข่ายไว้มากเพื่อการประสานงานที่คล่องตัว
- ง. มีความซื่อสัตย์ สุจริต

4. ครูทำแบบทดสอบตอนที่ 4 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



19. ข้อใดไม่ใช่แนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. ให้รางวัลการทำงานร่วมกัน
- ข. เห็นด้วยกับเป้าหมายของทีม
- ค. หาเวลาและพื้นที่เพื่อความสนุก
- ง. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา

20. เคล็ดลับใดที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำแบบร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. ทำงานเฉพาะงานของตัวเองให้ดีที่สุด
- ข. ให้ความสำคัญกับภาษากาย
- ค. การเปิดกว้างและโปร่งใส
- ง. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในหน่วยงาน

21. ข้อใดต่อไปนี้เป็นแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. เอาใจใส่และมีความเต็มใจที่จะฟังความคิดเห็นจากทุกคน
- ข. ใช้ความคิดหลากหลายในการแก้ปัญหา
- ค. สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิดเห็นในองค์กร
- ง. ให้รางวัลแก่บุคคลตลอดเวลา

22. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน สามารถรวมเข้ากับองค์กรของตนเอง เพื่อเปลี่ยนให้เป็นการทำงานแบบร่วมกันมากขึ้น ควรดำเนินการยกเว้นข้อใด * 1 คะแนน

- ก. ระบุและใช้เครื่องมือการทำงานแบบร่วมกัน
- ข. อำนวยความสะดวกในการระดมความคิดข้ามสายงาน
- ค. ส่งเสริมการแข่งขันภายในและข้ามสายงาน
- ง. ใช้สิ่งจูงใจเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

23. หากท่านต้องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน ด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงสิ่งใดเป็นอันดับแรก * 1 คะแนน

- ก. สภาพแวดล้อมการทำงาน
- ข. การให้ความช่วยเหลือ
- ค. การให้รางวัล
- ง. การปรับเปลี่ยนความคิด

24. จากคำกล่าวที่ว่า "การส่งเสริมความสามัคคีในทีม ช่วยสร้างบรรยากาศของมิตรภาพและความสามัคคี" ท่านจะมีวิธีการสร้างแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างไร * 1 คะแนน

- ก. สร้างความรู้สึกของการรวมทีม
- ข. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน
- ค. สร้างความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- ง. สร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

5. ครูทำแบบทดสอบตอนที่ 5 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

25. ข้อใดที่ไม่ใช่ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (ของ Dyer and Dyer) * 1 คะแนน

- ก. ใช้ทักษะภาวะผู้นำแบบทำงานร่วมกัน
- ข. ใช้กลยุทธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ค. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันและเป้าหมายร่วม
- ง. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน

26. ข้อใดอธิบายถึงขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่มีความชัดเจนมากที่สุด * 1 คะแนน

- ก. การให้ทุกคนในทีมมีความรู้ความเข้าใจในทีม และการทำความรู้จักกับทีม
- ข. การทำให้ไม่เกิดสร้างภาวะผู้นำ
- ค. การไม่ได้มีส่วนร่วมวางแผนร่วมกับทีม
- ง. การกระทำที่ไม่ให้เรียนรู้ร่วมกันจากความล้มเหลว

27. เมื่อผู้เรียนไม่มีความเข้าใจขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร * 1 คะแนน

- ก. ให้ผู้เรียนมานั่งตัวตรง และคอยฟังครูอย่างตั้งใจ
- ข. ว่ากล่าวตักเตือนผู้เรียน
- ค. จัดให้ผู้เรียนเข้ากลุ่มศึกษาหาความรู้แล้วสรุปขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน แล้วนำเสนอหน้าชั้น
- ง. ทำเป็นแบบไม่มีอะไรเกิดขึ้น และดำเนินการสอนต่อไป

28. จากขั้นตอนของนักการศึกษาที่กำหนดขึ้น การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านคิดว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติสามารถนำขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมไปใช้ได้จริงหรือไม่ * 1 คะแนน

- ก. จริง เพราะหลักการขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ที่เกิดจากผู้เรียนได้ทำกิจกรรม และเรียนรู้อย่างมีความหมายกับสิ่งที่ทำ
- ข. จริง เพราะผู้เรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
- ค. ไม่จริง เพราะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- ง. ไม่จริง เพราะขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ไม่ได้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

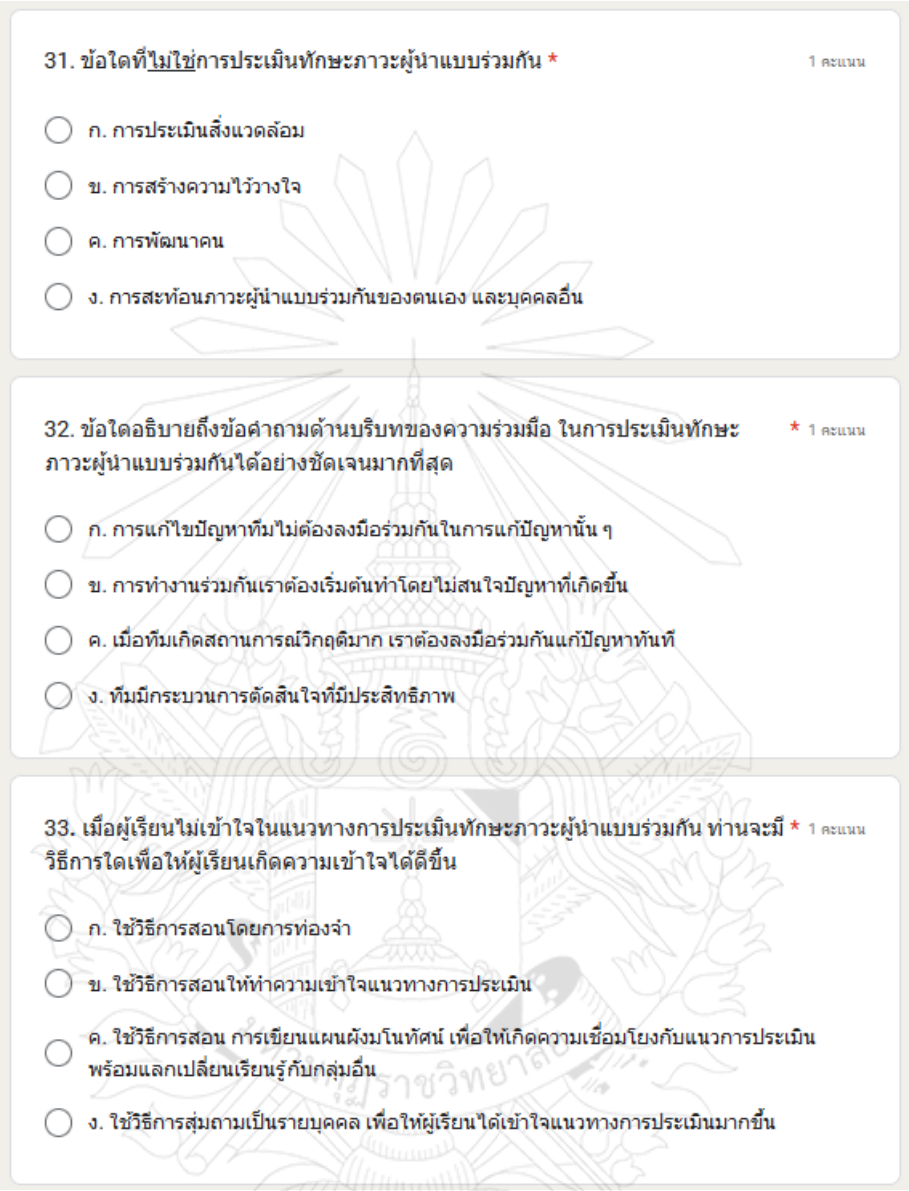
29. ขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน สิ่งใดที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันแรก * 1 คะแนน

- ก. กำหนดเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม
- ข. วางแผนร่วมกับทีม
- ค. สร้างความสัมพันธ์ในทีมร่วมกัน
- ง. จัดกิจกรรมกระชับทีม

30. เมื่อครูถูกต่อต้านจากผู้เรียนว่าขั้นตอนการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน ชอบการบรรยายแบบเดิม ครูควรทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมมากที่สุด * 1 คะแนน

- ก. เปลี่ยนกิจกรรมมาเป็นแบบบรรยาย
- ข. ก้มหน้าก้มตาสอนให้เสร็จในชั่วโมงนั้น
- ค. ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การนำเสนอ กิจกรรมเกม และกิจกรรมการตอบคำถาม
- ง. หยุดเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้พักผ่อน และสดชื่นในวันถัดไป

6. ครูทำแบบทดสอบตอนที่ 6 วัตถุประสงค์การเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน



31. ข้อใดที่ไม่ใช่การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน * 1 คะแนน

- ก. การประเมินสิ่งแวดล้อม
- ข. การสร้างความไว้วางใจ
- ค. การพัฒนาคน
- ง. การสะท้อนภาวะผู้นำแบบร่วมกันของตนเอง และบุคคลอื่น

32. ข้อใดอธิบายถึงข้อคำถามด้านบริบทของความร่วมมือ ในการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกันได้อย่างชัดเจนมากที่สุด * 1 คะแนน

- ก. การแก้ไขปัญหาทีมไม่ต้องลงมือร่วมกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ
- ข. การทำงานร่วมกันเราต้องเริ่มต้นทำโดยไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้น
- ค. เมื่อทีมเกิดสถานการณ์วิกฤติมาก เราต้องลงมือร่วมกันแก้ปัญหาทันที
- ง. ทีมมีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

33. เมื่อผู้เรียนไม่เข้าใจในแนวทางการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านจะมีวิธีการใดเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจได้ดีขึ้น * 1 คะแนน

- ก. ใช้วิธีการสอนโดยการท่องจำ
- ข. ใช้วิธีการสอนให้ทำความเข้าใจแนวทางการประเมิน
- ค. ใช้วิธีการสอน การเขียนแผนผังมโนทัศน์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับแนวการประเมิน พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่น
- ง. ใช้วิธีการสุ่มถามเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจแนวทางการประเมินมากขึ้น

34. จากการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ท่านคิดว่าการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ * 1 คะแนน
สามารถทำให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ก. ไม่ได้ เพราะ การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ในสถานการณ์จริงกับการเรียนปฏิบัติไม่ใช่สถานการณ์เดียวกัน
- ข. ไม่ได้ เพราะ การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ในการฏิบัติไม่มีกรอบแนวทางในการประเมิน
- ค. ได้ เพราะ การประเมินทักษะภาวะผู้นำร่วมกัน สถานการณ์จริงไม่ต้องใช้กรอบแนวทางในการประเมินก็ได้
- ง. ได้ เพราะ การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ผู้เรียนได้มีการปฏิบัติ และมีกรอบแนวทางการประเมินที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

35. การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก * 1 คะแนน
คือเรื่องใด

- ก. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Assessing the Environment)
- ข. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน (Clarity of Visioning and Mobilizing)
- ค. ผลลัพธ์ (The Results)
- ง. การพัฒนาคน (Developing People)

36. เมื่อผู้เรียนไม่เข้าใจ และคิดว่าประเด็นที่ใช้การประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วม * 1 คะแนน
กัน เป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน ครูควรทำอย่างไรจึงจะส่งผลดีต่อผู้เรียนมากที่สุด

- ก. ครูรับฟังผลสะท้อนการจัดกิจกรรมจากผู้เรียน นำผลสะท้อนมาปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้ดีขึ้น
- ข. ครูเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน มาถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน
- ค. ครูปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่หลากหลาย ตามประเด็นการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน
- ง. ครูใช้การสอนแบบบรรยายแทนการสอนวิธีอื่น ๆ

เมื่อครูทำแบบทดสอบครบทุกข้อแล้วกดส่ง

ภาคผนวก ญ
หนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงโรงเรียน
เพื่อขออนุญาตทดลองใช้แบบทดสอบผลการเรียนรู้ของครูกับครูในโรงเรียน

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
โทร ๐๙๓-๒๔๖-๙๔๔, ๐๔๓-๒๔๒-๓๕๖

ที่ อว ๗๙๓๔/ว๓๖๐๒

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

โรงเรียนบ้านโคกสำราญ สพป.ขก.2
เลขที่ ๒๐๗/๒๕๖๖
วันที่ 17 ตค 66
เวลา 10.00 น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๔ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ได้ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Try-out) คือ แบบประเมินตนเองของครู จำนวน ๕ คน ซึ่งเครื่องมือวิจัยดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว ทั้งนี้นักศึกษาผู้วิจัย คือ นางสาวดวงใจ ถวิลไพร โทร. ๐๙๘-๕๘๖๕๘๕๗ จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เอกชาตรี สุขเสน)
ผู้ช่วยอธิการบดี วิทยาเขตอีสาน
รักษาการแทนรองอธิการบดี วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผอ โรงเรียน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

สั่งปรับหลักสูตรตามคำ
17 ตค 66

- ทราบ
- อนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการ
ตามขอความอนุเคราะห์ในการวิจัยต่อไป

17 ตค. 66

งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
นางสาวอรวรรณ แก้วมาตย์ ๐๙๖-๐๓๙๔๒๑๐

ภาคผนวก ฎ
ผลการวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าการกระจาย ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของ Kuder-Richardson

คนที่	วัดอุประสงค์การเรียนรู้ นิยาม						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ ความสำคัญ						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ						วัดอุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ การประเมินผล						รวม
	วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	33
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
4	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33
5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	32
6	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31
9	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	30
10	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	29
11	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	29
12	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	30
13	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	28
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	28
15	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	26
16	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	18
17	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	21
18	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	20
19	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	19
20	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	16
21	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	17

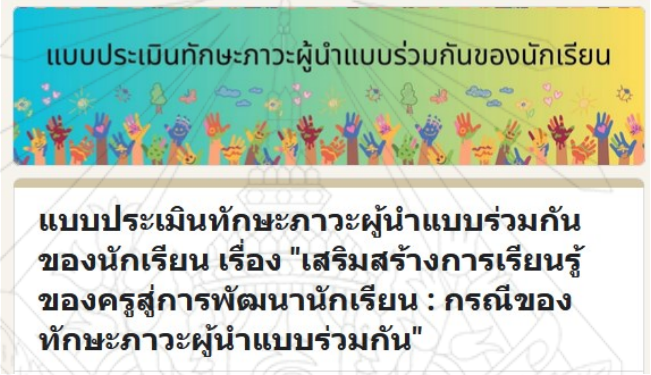
คน	วัดอุประสงค์การเรียนรู้ นิยาม						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ ความสำคัญ						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ลักษณะ/คุณลักษณะ						วัดอุประสงค์การเรียนรู้แนวการพัฒนา						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ขั้นตอนการพัฒนา						วัดอุประสงค์การเรียนรู้ การประเมินผล						รวม
ที่	วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						วัด 6 ระดับ ความจำถึง สร้างสรรค์						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
22	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	15
23	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	16
24	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15
25	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	16
26	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15
27	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	14
28	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	14
29	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	12
30	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	14
รวม	23	22	18	17	13	21	19	20	16	19	12	22	22	21	18	19	22	20	21	22	18	18	21	22	20	22	16	19	21	21	21	20	17	20	16	21	700
เก่ง	15	13	12	13	9	15	12	12	11	12	9	14	13	14	12	13	13	13	14	13	11	12	14	15	13	14	10	13	14	13	15	13	12	13	11	13	
อ่อน	8	9	6	4	4	6	7	8	5	7	3	8	9	7	6	6	9	7	7	9	7	6	7	7	7	8	6	6	7	8	6	7	5	7	5	8	
p	0.77	0.73	0.60	0.57	0.43	0.70	0.63	0.67	0.53	0.63	0.40	0.73	0.73	0.70	0.60	0.63	0.73	0.67	0.70	0.73	0.60	0.60	0.70	0.73	0.67	0.73	0.53	0.63	0.70	0.70	0.70	0.67	0.57	0.67	0.53	0.70	
r	0.47	0.27	0.40	0.60	0.33	0.60	0.33	0.27	0.40	0.33	0.40	0.40	0.27	0.47	0.40	0.47	0.27	0.40	0.47	0.27	0.27	0.40	0.47	0.53	0.40	0.40	0.27	0.47	0.47	0.33	0.60	0.40	0.47	0.40	0.40	0.33	

N (จำนวนกลุ่มตัวอย่าง) =30, n (จำนวนข้อสอบ) = 36 ข้อ $\bar{X}$ = 23.33 S.D = 7.68 S^2 = 57.02 KR - 20 =0.89

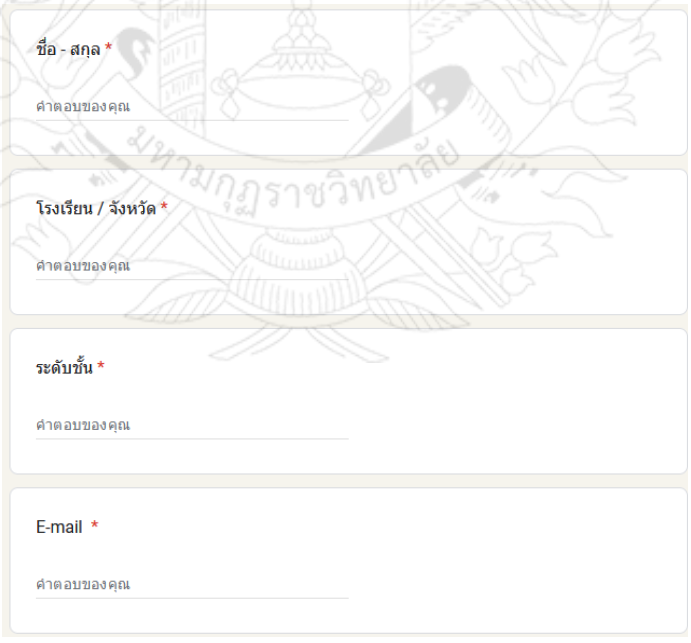
หมายเหตุ เลข 1 หมายถึงทำถูก, เลข 0 หมายถึงทำผิด

ภาคผนวก ฏ
แบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ของนักเรียนที่เป็น Google Form

1. เข้าทำแบบประเมินตนเองของนักเรียนโดยการคลิกลิ้งค์ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd46xLc9xrBaRolllhZU6RX3ioHvh9HlSqOqlLBJc3g2ZIxRQ/viewform หรือสแกน QR CODE



2. ให้ทำแบบประเมินตนเอง กรอกข้อมูลส่วนตัว



3. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ด้านทักษะการทำงานแบบร่วมกัน

	5	4	3	2	1
1. ฉันและทีมมีจุดหมายร่วมกันในการทำงานทุกงานอยู่เสมอ	○	○	○	○	○
2. ฉันมีส่วนร่วมการทำงานกับคนอื่นอยู่เสมอในบริบทของความร่วมมือ	○	○	○	○	○
3. ฉันเป็นสมาชิกที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น	○	○	○	○	○
4. ฉันเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน	○	○	○	○	○
5. ฉันสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	○	○	○	○	○
6. ฉันสามารถสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	○	○	○	○	○
7. ฉันมีความสามารถในการประสานงานระหว่างสายชั้นหรือข้ามทีมอยู่เสมอเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในการทำงาน	○	○	○	○	○

4. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน

	5	4	3	2	1
8. ฉันมีความมั่นใจและเชื่อว่าวิธีการการทำงานของฉันจะประสบผลสำเร็จ	○	○	○	○	○
9. ฉันมีวิธีการส่งเสริมความหลากหลายในการระดมความคิดของทีมเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	○	○	○	○	○
10. ฉันทำงานได้ดีเมื่อมีการแข่งขันสูงภายใต้แรงกดดันเสมอ	○	○	○	○	○
11. ฉันมีการวางแผนการทำงานที่มีกระบวนการชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	○	○	○	○	○
12. ฉันสามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง	○	○	○	○	○
13. ฉันมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อนในการทำงานอยู่เสมอ	○	○	○	○	○

5. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม

	5	4	3	2	1
14. ฉันส่งเสริมคนอื่นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้	○	○	○	○	○
15. ฉันมีกระบวนการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	○	○	○	○	○
16. ฉันส่งเสริมให้ผู้อื่นเติบโตเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกันได้	○	○	○	○	○
17. ฉันมีวิธีการแบ่งปันพลังและการโน้มน้าวให้คนในทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	○	○	○	○	○
18. ฉันสามารถเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีในการทำงานร่วมกัน	○	○	○	○	○
19. ฉันสามารถเป็นผู้ตามได้เหมือนเป็นผู้นำเพื่อให้คนอื่นในทีมได้แสดงศักยภาพในการทำงาน	○	○	○	○	○
20. ฉันให้ความสำคัญกับตนเองพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนา	○	○	○	○	○

6. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ด้านจิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร

	5	4	3	2	1
21. ฉันสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานตามที่ฉันต้องการได้	○	○	○	○	○
22. ฉันชื่นชมความสามารถของผู้อื่นเสมอที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน	○	○	○	○	○
23. ฉันไม่พูดหรือชื่นชมผู้อื่นเกินความเป็นจริงในโอกาสต่างๆ	○	○	○	○	○
24. ฉันสามารถปรับภาษากาย (ทำงานอย่างร่าเริง ยิ้มแย้มหัวเราะง่าย) ตามสถานการณ์ในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้	○	○	○	○	○
25. ฉันเข้าใจแรงจูงใจที่ต่างกันของคนในทีมจึงต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม	○	○	○	○	○
26. ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ในการดำเนินงานหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	○	○	○	○	○

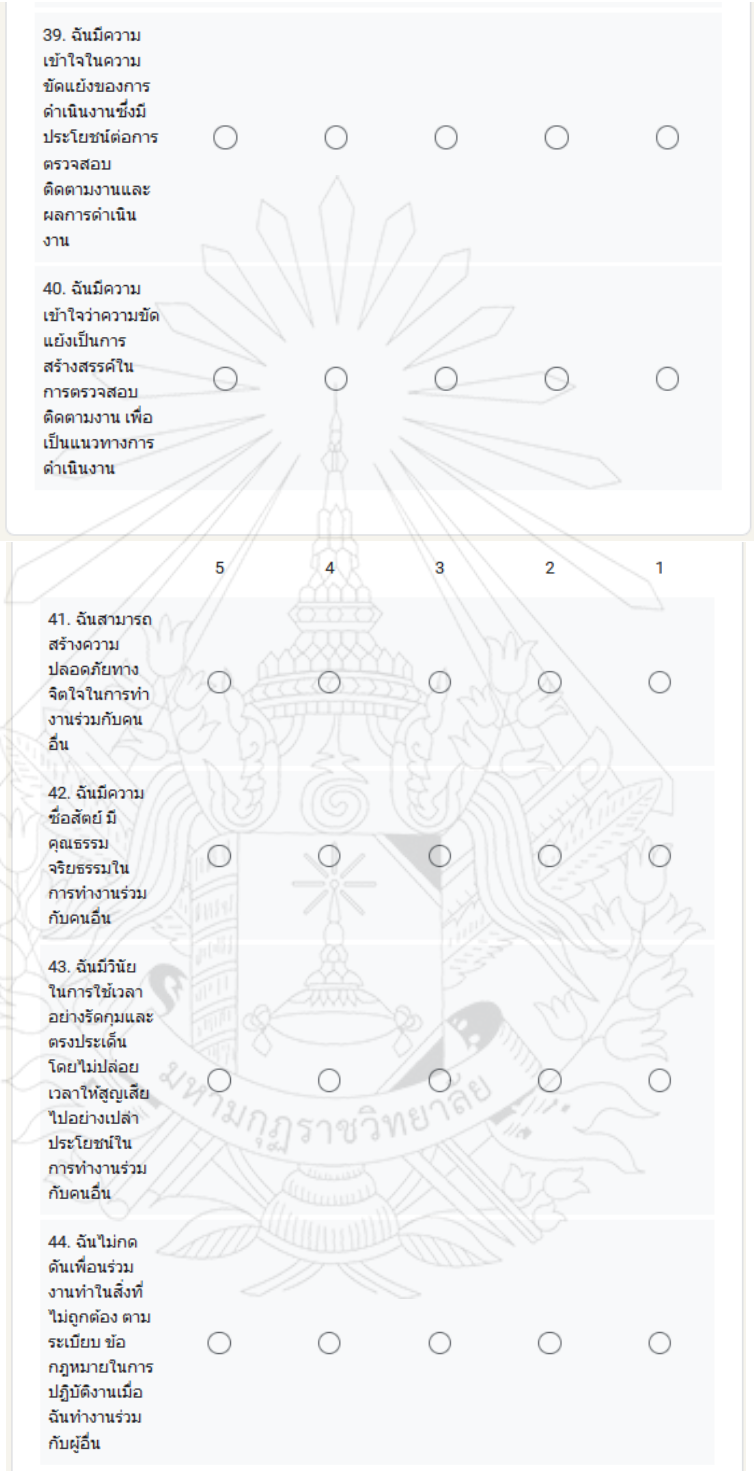
7. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ด้านความผูกพันและความไว้วางใจในทีม

	5	4	3	2	1
27. ฉันมีวิธีการสร้างความโปร่งใสในการตัดสินใจ ในการทำงานร่วมกันของทีมได้	○	○	○	○	○
28. ฉันเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกับคนอื่นๆ	○	○	○	○	○
29. ฉันมีความสามารถในการทำงานในสภาวะที่ไม่ปกติ และประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ	○	○	○	○	○
30. ฉันมีความสามารถและทักษะที่หลากหลายในการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจของคนในทีม	○	○	○	○	○

8. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ความผูกพันและความไว้วางใจในทีม

	5	4	3	2	1
31. ฉันยอมรับความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติ	○	○	○	○	○
32. ฉันสามารถฟังในสิ่งที่คนอื่นพูดถึงงานที่ฉันปฏิบัติอยู่เสมอ	○	○	○	○	○
33. ฉันสามารถรับฟังคำติชมและการถูกวิพากษ์วิจารณ์งานที่ทำอยู่เสมอ	○	○	○	○	○
34. ฉันปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเสมอในสิ่งที่ได้กระทำลงไป	○	○	○	○	○
35. ฉันทำงานที่ต้องการผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น	○	○	○	○	○
36. ฉันสามารถประเมินสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติได้	○	○	○	○	○
37. ฉันมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการสะท้อนตัวเองในวิธีการแนวทางการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์	○	○	○	○	○
38. ฉันส่งเสริมการรับความความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ	○	○	○	○	○

9. ให้ผู้ทำแบบประเมิน ด้านค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัวบุคคลในการทำงานร่วมกัน



	5	4	3	2	1
39. ฉันมีความเข้าใจในความขัดแย้งของการดำเนินงานซึ่งมีประโยชน์ต่อการตรวจสอบติดตามงานและผลการดำเนินงาน	○	○	○	○	○
40. ฉันมีความเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นการสร้างสรรค์ในการตรวจสอบติดตามงาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน	○	○	○	○	○
41. ฉันสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น	○	○	○	○	○
42. ฉันมีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานร่วมกับคนอื่น	○	○	○	○	○
43. ฉันมีวินัยในการใช้เวลาอย่างรัดกุมและตรงประเด็นโดยไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปอย่างเปล่าประโยชน์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น	○	○	○	○	○
44. ฉันไม่กดดันเพื่อนร่วมงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบ ข้อกฎหมายในการปฏิบัติงานเมื่อฉันทำงานร่วมกับผู้อื่น	○	○	○	○	○

ผู้ทำแบบประเมินส่งแบบประเมินทักษะเชิงนวัตกรรม เสร็จสิ้นการประเมิน

ภาคผนวก ฐ
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากสถานศึกษา เพื่อการทดลองใช้แบบประเมินเสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน

โรงเรียนบ้านนาจานบ่อแก้ววิทยาคาร
เลขที่รับ 616
วันเดือนปี 17 ตุลาคม 2566
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๑๗ หมู่ที่ ๑๑ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
โทร ๐๔๓-๒๔๑-๔๔๔, ๐๔๓-๒๔๒-๓๘๖

ที่ อว ๗๙๑๙/๖๑๖๐๒

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาจานบ่อแก้ววิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ได้ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Try-out) คือ แบบประเมินตนเองของครู จำนวน ๕ คน ซึ่งเครื่องมือวิจัยดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว ทั้งนี้นักศึกษาผู้วิจัย คือ นางสาวดวงใจ ถวิลไพร โทร. ๐๙๘-๕๘๖๕๘๕๗ จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เอกชาตรี สุขเสน)
ผู้ช่วยอธิการบดี วิทยาเขตอีสาน
รักษาการแทนรองอธิการบดี วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผู้อำนวยการ
โรงเรียนบ้านนาจานบ่อแก้ววิทยาคาร
เพื่อ ☑ ทราบ
☑ พิจารณา
☐ สั่งการ
☐ อื่นๆ.....
ลงชื่อ.....
17 / ตุลาคม / 2566

ทราบ
- มอบคุณครูที่สอนภาษาไทย ม.1-ม.3

17 ต.ค. 66

งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
นางสาวอรวรรณ แก้วมาตย์ ๐๙๖-๐๓๙๔๒๑๐

สแกนด้วย CamScanner

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๗ หมู่ที่ ๑๒ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น ๔๐๐๐๐
โทร ๐๙๓-๒๙๖-๙๔๙, ๐๙๓-๒๙๒-๙๕๖

ที่ อว ๗๙๐๙๔/ว๓๖๐๒

๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

โรงเรียนบ้านโคกสำราญ สพป.ขก.2
เลขที่ 207/2566
วันที่ 17 ตค 66
เวลา 10.00 น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวดวงใจ ถวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๔๐๔๓๒๐๐๔ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวดวงใจ ถวิลไพร ได้ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Try-out) คือ แบบประเมินตนเองของครู จำนวน ๕ คน ซึ่งเครื่องมือวิจัยดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญแล้ว ทั้งนี้นักศึกษาผู้วิจัย คือ นางสาวดวงใจ ถวิลไพร โทร. ๐๙๘-๕๘๖๕๘๕๗ จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เอกชาตรี สุขเสน)
ผู้ช่วยอธิการบดี วิทยาเขตอีสาน
รักษาการแทนรองอธิการบดี วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

เรียน ผอ โรงเรียน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

สั่งเรียนมาเพื่อโปรดทราบ
17 ตค 66

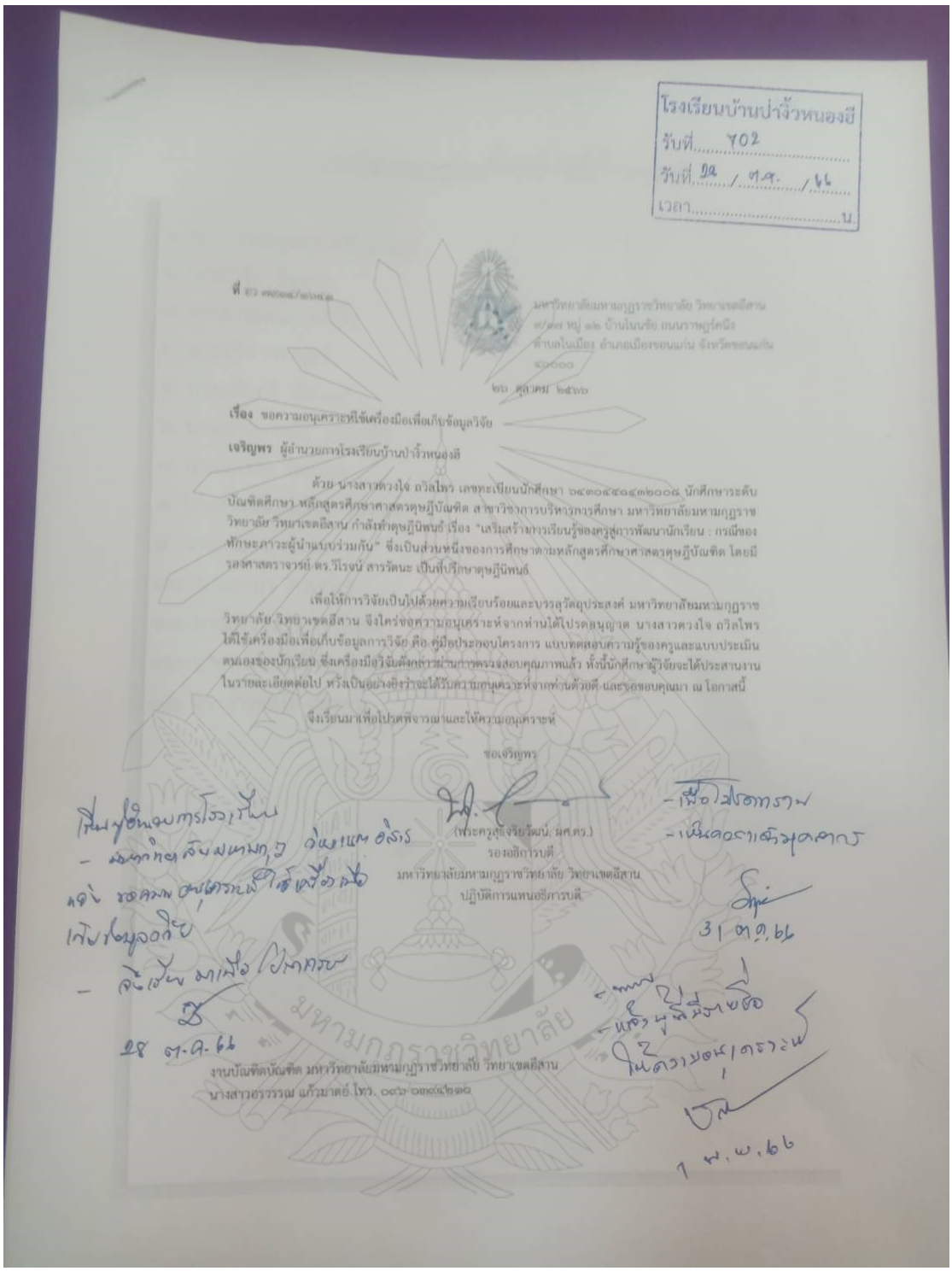
- ทราบ
- อนุญาตให้ทดลองใช้ ครั้ง
เพื่อประโยชน์ต่อการวิจัย
17 ตค 66

งานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
นางสาวอรวรรณ แก้วมาตย์ ๐๙๖-๐๓๙๕๒๑๐

ภาคผนวก ฑ
ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีของครอนบาคของแบบประเมินทักษะการทำงานแบบร่วมกันของนักเรียน

	1.ทักษะการทำงานแบบร่วมกัน								2. ความมุ่งมั่นในการทำงานแบบร่วมกัน							3. การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลในทีม								4. จิตวิญญาณของทีมและทักษะการสื่อสาร							ความผูกพันและความไว้วางใจในท					6. การตรวจสอบ ติดตามงาน และปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์										7. ค่านิยมและจริยธรรมส่วนตัว บุคคลในการทำงานร่วมกัน				
คนที่/ข้อที่	1	2	3	4	5	6	7	รวม	8	9	10	11	12	13	รวม	14	15	16	17	18	19	20	รวม	21	22	23	24	25	26	รวม	27	28	29	30	รวม	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	รวม	41	42	43	44	รวม
นักเรียนคนที่ 1	5	3	4	5	5	2	2	26	5	3	5	5	3	2	23	3	5	5	5	5	5	5	33	4	2	5	5	3	5	24	3	3	4	5	15	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	32	4	3	5	2	14
นักเรียนคนที่ 2	3	4	3	3	4	4	3	24	3	3	3	3	3	4	19	3	4	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	13	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	32	3	3	3	3	12
นักเรียนคนที่ 3	2	2	2	2	2	3	3	16	2	2	2	3	2	3	14	3	2	3	3	3	3	3	20	2	2	2	2	2	3	13	3	2	3	3	11	5	2	4	3	5	5	2	2	3	3	34	2	2	3	2	9
นักเรียนคนที่ 4	3	3	3	4	4	3	4	24	3	4	3	3	4	4	21	4	3	4	4	4	4	4	27	3	3	3	3	3	4	19	4	4	4	3	15	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	40	3	4	3	3	13
นักเรียนคนที่ 5	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	2	5	5	2	5	5	5	3	42	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 6	3	4	2	3	4	4	4	24	4	2	3	4	4	3	20	3	4	4	4	4	4	4	27	4	4	5	4	4	4	25	4	3	3	3	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16
นักเรียนคนที่ 7	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	3	5	5	3	5	2	3	5	5	41	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 8	5	5	5	5	5	4	5	34	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	5	5	5	34	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 9	4	5	5	3	4	4	3	28	5	5	4	5	5	5	29	5	4	3	3	3	3	3	24	5	5	5	5	5	4	29	5	4	4	5	18	3	3	3	2	5	3	2	3	3	3	30	3	2	2	2	9
นักเรียนคนที่ 10	4	4	4	4	4	3	3	26	4	3	4	4	5	4	24	4	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	5	4	4	25	4	4	5	5	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16
นักเรียนคนที่ 11	5	4	3	3	4	3	4	26	2	3	4	3	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	4	5	4	24	4	4	3	5	16	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	45	5	5	4	4	18
นักเรียนคนที่ 12	5	5	5	5	4	4	4	32	2	4	5	4	5	4	24	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 13	5	4	4	3	4	5	3	28	4	5	4	4	5	5	27	5	5	4	3	4	4	4	29	5	4	5	5	4	4	27	4	4	5	4	17	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	39	4	4	3	5	16
นักเรียนคนที่ 14	4	4	5	4	5	5	5	32	3	5	4	5	3	3	23	4	5	4	4	4	4	4	29	5	5	5	4	5	4	28	4	3	4	4	15	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	40	4	4	4	3	15
นักเรียนคนที่ 15	5	5	4	4	4	3	4	29	3	4	3	3	2	3	18	4	5	4	4	4	4	4	29	4	3	4	4	4	3	22	4	4	4	4	16	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	35	1	3	5	4	13
นักเรียนคนที่ 16	4	4	3	3	3	4	3	24	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	4	4	4	3	22	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31	3	3	4	3	13
นักเรียนคนที่ 17	4	4	4	5	4	4	5	30	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	5	5	5	32	4	4	3	4	4	4	23	5	4	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	16
นักเรียนคนที่ 18	4	4	4	5	4	4	4	29	3	4	4	4	3	5	23	4	5	3	4	5	3	5	29	5	4	5	5	4	4	27	4	4	4	5	17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	40	5	4	4	3	16
นักเรียนคนที่ 19	5	5	3	5	3	5	5	31	5	5	5	3	5	4	27	5	5	4	4	4	4	4	30	5	5	5	4	5	5	29	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	46	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 20	4	4	4	4	3	3	4	26	4	4	4	5	4	5	26	3	4	3	3	3	3	3	22	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	20	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	45	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 21	5	5	5	4	4	5	5	33	3	4	5	4	4	4	24	5	5	4	4	4	4	4	30	3	5	5	4	4	5	26	4	5	5	5	19	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	41	5	4	5	5	19
นักเรียนคนที่ 22	4	4	5	4	4	3	5	29	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	4	4	4	4	29	5	4	5	4	5	5	28	5	5	4	5	19	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	16
นักเรียนคนที่ 23	5	5	5	4	5	5	3	32	5	4	3	2	5	5	24	5	5	4	4	4	4	4	30	5	4	5	4	5	5	28	5	4	4	5	18	5	5	3	5	5	4	5	2	4	5	43	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 24	4	3	3	3	3	2	3	21	3	4	3	5	3	4	22	3	3	5	3	3	3	3	23	3	3	4	4	3	3	20	3	3	5	3	14	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	33	3	3	3	3	12
นักเรียนคนที่ 25	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	12
นักเรียนคนที่ 26	5	2	2	5	5	4	5	28	3	5	5	5	5	3	26	2	5	5	5	5	5	5	32	5	2	4	5	5	5	26	3	5	4	5	17	2	5	5	5	5	2	5	5	5	4	43	5	5	5	4	19
นักเรียนคนที่ 27	3	5	5	4	4	4	5	30	5	5	5	5	4	2	26	2	3	5	5	5	5	5	30	3	3	4	5	5	5	25	5	4	5	3	17	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 28	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	4	5	5	4	28	4	5	4	4	2	4	4	27	5	5	4	4	3	5	26	5	3	3	5	16	3	5	3	5	5	3	5	3	5	4	41	5	5	5	5	20
นักเรียนคนที่ 29	3	4	3	4	2	3	3	22	3	4	3	3	4	4	21	3	4	3	3	3	3	3	22	4	4	5	4	3	4	24	3	4	3	3	13	3	2	2	4	2	5	2	3	3	4	30	3	2	2	4	11
นักเรียนคนที่ 30	4	5	4	3	4	4	4	28	4	4	4	4	4	5	25	4	5	4	3	4	4	2	26	4	4	5	5	4	4	26	5	4	5	5	19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	4	5	4	4	17
	0.7	0.8	1	0.7	0.7	0.8	0.8	5.564	1	0.8	0.7	0.8	0.9	0.8	4.906	0.8	0.7	0.5	0.5	0.7	0.5	0.7	4.4156	0.8	1	0.7	0.6	0.8	0.6	4.3689	0.7	0.7	0.6	0.7	2.723	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	1.1	0.8	0.7	0.6	8.2656	1.1	1	0.9	1	3.9844
	ความแปรปรวนของคะแนนรวม							20.26	ความแปรปรวนของคะแนนรวม						14.54	ความแปรปรวนของคะแนนรวม							17.249	ความแปรปรวนของคะแนนรวม						16.867	ความแปรปรวนของคะแนนร				7.05	ความแปรปรวนของคะแนนรวม										31.632	ความแปรปรวนของคะแนนรวม				12.329
	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา							0.806	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา						0.757	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา							0.992	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา						0.889	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา				0.736	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา										0.985	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา				0.902

ภาคผนวก ฒ
หนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากสถานศึกษา ที่เป็นพื้นที่ในการวิจัยเชิงทดลอง



โรงเรียนบ้านป่าจิ้วหนองอี
รับที่ 702
วันที่ 24 / ต.ค. / 66
เวลา ..... น.

ที่ อว ๗๐๐๘.๐๑๐๑.๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
๙/๓๙ หมู่ ๑๒ บ้านโนนชัย ถนนราษฎร์เหนือ
ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
๔๐๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าจิ้วหนองอี

ด้วย นางสาวดวงใจ อวิลไพร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๓๐๔๕๑๔๓๒๐๐๔ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "เสริมสร้างการเรียนรู้ของครูสู่การพัฒนานักเรียน : กรณีของทักษะศาวะผู้นำแบบร่วมกัน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ เป็นที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาต นางสาวดวงใจ อวิลไพร ได้ใช้เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย คือ คู่มือประกอบโครงการ แบบทดสอบความรู้ของครูและแบบประเมินตนเองของนักเรียน ซึ่งเครื่องมือวิจัยดังกล่าวผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ทั้งนี้นักศึกษาผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสุชีจริยวัฒน์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

- เรียนโปรดทราบ
- เห็นควรอนุเคราะห์ตามคำขอ

31 ต.ค. 66

1 พ.ย. 66

เห็นชอบในหลักการโครงการนี้
- ขอให้นักศึกษาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
ของคณะกรรมการพิจารณาโครงร่างดุษฎีนิพนธ์
เรียบร้อยแล้ว
- ลงนามเห็นชอบโครงการ

28 ต.ค. 66

งานบัณฑิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
นางสาวอรรรวณ แก้วมาตย์ โทร. ๐๙๖-๐๒๙๔๒๑๑



ภาคผนวก ณ
รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มทดลอง

รายชื่อและสถานภาพของครูที่เป็นกลุ่มทดลอง

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	โรงเรียน
1	นางสาวเบญจพร ศรีอินจันทร์	รอง ผอ. โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
2	นางจงรัก รือหาร	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
3	นางสาวลัคณา เค้างิ้ว	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
4	นายปรีชา พานุศรี	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
5	นางอภันตรี อ่อนแก้ว	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
6	นางเสาวภาวลัย แสงกล้า	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
7	นางเรณุกา คำแพง	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
8	นายพงศ์สวัสดิ์ ธัญรัตน์โภคิน	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
9	นางสาวสดใส เพิ่มพูล	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
10	นายเอกชัย โทธรรม	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
11	นายภากร ดงเจริญ	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
12	นางสาวจันทร์เพ็ญ วันทอง	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี
13	นางสาววริยา ภูศรีฤทธิ์	ครู โรงเรียนบ้านป่างิ้วหนองฮี

ภาคผนวก ด
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการทดสอบผลการเรียนรู้ของครูที่เป็นกลุ่มทดลองก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้การทดสอบที (t-test)

T-Test

[DataSet1]

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	posttest	34.0769	13	1.32045	.36623
	pretest	20.6154	13	4.33087	1.20117

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	posttest & pretest	13	.763	.002

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1	posttest - pretest	13.46154	3.43063	.95149	11.38843	15.53465	14.148	12	.000

ภาคผนวก ต
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ของนักเรียนก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้การทดสอบที (t-test)

T-Test

[DataSet1]

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	posttest	202.20	210	14.936	1.031
	pretest	163.15	210	25.624	1.768

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	posttest & pretest	210	.054	.440

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1	posttest - pretest	39.057	28.960	1.998	35.118	42.997	19.544	209	.000

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล : นางสาวดวงใจ ถวิลไพร
วัน เดือน ปีเกิด วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2513
ชาติภูมิ : จังหวัดร้อยเอ็ด
ที่อยู่ปัจจุบัน : 106 หมู่ 14 ตำบลบัวเงิน อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น 45140
Jai1513dd@gmail.com
Tel. Mobile 0985865857

การศึกษา : ปริญญาตรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
: ปริญญาโท : คณะศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
: ปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน
หน้าที่การงานปัจจุบัน : ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2