

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR MIDDLE-LEVEL MANAGERS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION



พงกะพรรณ ตะกลมทอง *

สมคิด สร้อยน้ำ **

พิชญ์ นายายนต์ **

ชาติรี นาคะกุล ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ระยะที่ 2 การประเมินความเหมาะสม และยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญ 24 คน ระยะที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่สังเคราะห์ไว้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ระยะที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้การประชุมผู้เชี่ยวชาญและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

* นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

** รองศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

*** ดร. ประจักษ์หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี



ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ คือ

1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีความน่าเชื่อถือ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7) การมีวุฒิภาวะ

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ

คือ 1) ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน 2) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ

คือ 1) บทบาทตามตำแหน่ง 2) บทบาทนักสื่อสาร 3) บทบาทในการติดตามและประสานงาน และ 4) บทบาทนักพัฒนา

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ 17 วิธี คือ 1) บทบาทสมมติ 2) เกมบริหาร 3) กิจกรรมเน้นทนาการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต 5) กรณีศึกษา 6) การระดมความคิด 7) ศึกษาดูงาน 8) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ 9) การเผชิญเหตุการณ์ 10) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 11) เกมการศึกษา 12) การฝึกงาน 13) การสนทนาวงกลม 14) การทำแบบฝึกหัด 15) การทำโครงการจริง 16) การฝึกสั่งการ และ 17) การประชุมทางวิชาการ

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ/ ผู้บริหารระดับกลาง/ คณะกรรมการการศึกษาพื้นฐาน

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose a leadership development model for middle managers under the Office of Basic Education Commission. The study used a mixed methodology consisting of 4 phases; Phase 1: analysis data of middle manager leadership factors from documents, textbooks, management methods and theories as well as structured interviews with 5 experts were undertaken. Phase 2: evaluation and confirmation of the key middle manager leadership components identified in phase 1 by 24 experts based on the Delphi technique. Phase 3: a factor analysis of the leadership components and the creation of a leadership development model for middle managers. The results from the factor analysis were analyzed together with methods and techniques for leadership development to create the leadership development model for middle managers. And Phase 4: an expert focus group meeting was held by middle managers to assess the applicability of the model.

The findings were as the following:

1. The leadership of middle managers under the Office of Basic Education Commission was composed of 3 principal components as follow:

1.1 Component 1 – Middle manager's leadership traits comprising 7 sub-components; 1) adaptable

2) having vision 3) self confidence 4) focusing on human resources 5) credibility 6) human relationships and 7) maturity

1.2 Component 2 – Middle manager's leadership behaviors comprising 5 sub-components; 1) production and employee centered leadership 2) democratic leadership 3) leadership capable of compromise 4) consultative leadership and 5) transformational leadership.

1.3 Component 3 – Middle manager's leadership roles comprising 4 sub-components; 1) position role 2) communication role 3) monitoring and cooperation role and 4) development role.

2. The Leadership development model for middle managers under the Office of Basic Education Commission comprised 17 techniques and methods: 1) role playing 2) management games 3) recreational activities 4) mind development activities 5) case studies 6) brain storming 7) field studies 8) action learning 9) incident methods 10) group processes 11) educational games 12) job training 13) round table discussions 14) exercises 15) live projects 16) in basket training and 17) conferences

KEYWORDS: Leadership development model/ Middle-level managers/ Basic education commission

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคคลเพื่อการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในสังคม การศึกษาในระดับนี้ถือเป็นเงื่อนไขจำเป็นที่รัฐต้องดูแลและจัดหาให้กับประชาชน (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 หน้า 4) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 มาตรา 37 และมาตรา 38 ได้กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยกำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการเขตพื้นที่และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน และส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบ ที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2548 หน้า 26) ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่จึงใช้กรอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการ และมีการกำหนดแนวทางวิธีการดำเนินงานเพิ่มเติมตามความต้องการและความจำเป็น เพื่อบริหารและจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา จากภารกิจ ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในด้านการวางแผน การแปลงนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ และมีเครื่องมือในการติดตามประเมินผลและรายงาน ทั้งนี้เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนางานที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

ปัจจุบันผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน มีจำนวนทั้งสิ้น 185 คน ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 185 เขต ทั่วประเทศ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) และมีสถานะเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ตามโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 หน้า 17) มีหน้าที่หลักสำคัญประการหนึ่ง คือ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 หน้า 127-135) โดยเฉพาะงานด้านการวางแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รับผิดชอบนั้น มีความสำคัญและมีความยุ่งยากซับซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากกฎกระทรวงศึกษาธิการที่ว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 แบ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น 3 ระดับ คือ 1) การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา 2) การศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 หน้า 39-40)

ในการดำเนินงานการวางแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในด้านภาวะผู้นำ เพราะ “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าว จูงใจ คนหรือกลุ่มคน เพื่อกระตุ้นหรือสร้าง ความพึงพอใจให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานและให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญในองค์กร หรือเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายให้ภาพความเป็นจริงแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1974; Lussier & Achua, 2007; Owens, 2004; Yukl, 2006 และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการพัฒนานโยบาย การกำหนดกลยุทธ์และ การวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และมาตรการในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายระดับกระทรวง กรม และเขตพื้นที่การศึกษาลงสู่สถานศึกษา โดยภาระงานหลักและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มบุคลากรดังกล่าวนอกจากจะมีความรอบรู้ความเข้าใจในศาสตร์ทางการบริหารในหลากหลายมิติแล้ว ยังจำเป็นต้องมีทักษะในด้านภาวะผู้นำ จึงจะสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจว่าภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง เพื่อที่จะนำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับ

กลาง จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี มีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม และบทบาทของผู้นำ แล้วนำองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี

ชั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากชั้นที่ 1 มาয়กร่างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) นำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง

ระยะที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ด้วยการนำองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี ที่ได้ จากระยะที่ 1 ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ที่สมบูรณ์

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ชั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน คือ

1. นำแนวคิดหลักการในเรื่องรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ วิธีการและเทคนิคการพัฒนภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ที่ได้สังเคราะห์ไว้ มากำหนดเป็นโครงสร้าง องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ และกิจกรรมแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง

2. นำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง จากชั้นที่ 1 มาประกอบกับผลจากการศึกษาในข้อ 1 สรุปและนำเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง

ระยะที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Group Meeting) และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Survey Research) มีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 การประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง

ชั้นที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 185 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ พบว่า

ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัว สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) มีความสามารถเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 3) มีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัว มีชีวิตชีวา ร่าเริง แจ่มใส 4) รู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

1.2 การมีวิสัยทัศน์ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) มีกระบวนการคิดแบบเชิงรุก 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) มีความสามารถในการมองภาพของงานที่ปฏิบัติในเชิงองค์รวม 5) มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน

1.3 การมีความมั่นใจในตนเอง สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) มีและใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน 3) มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจและไม่ลังเล 4) มีความเป็นตัวของตัวเอง 5) รู้จักการกำหนดความคาดหวัง 6) เป็นคนมองโลกในแง่ดี

1.4 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน 2) ยกย่องและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน 3) มองทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความค่า 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้อื่นเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน 6) ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน 7) มีความจริงใจและทำเพื่อส่วนรวม

1.5 การมีความน่าเชื่อถือ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นคนยึดมั่นในหลักการ 2) มีความซื่อสัตย์สุจริต 3) มีความเป็นธรรม

1.6 การมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นคนใจกว้าง เปิดเผยและจริงใจ 2) มีความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) รู้จักการให้กำลังใจและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

1.7 การมีวุฒิภาวะ สามารถสังเกตได้จากคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง 2) มีความตระหนักรู้ทางสังคม 3) มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง 4) มีความยืดหยุ่นสูง

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 ความเป็นผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มุ่งมั่นและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 2) ควบคุม กำกับและติดตามงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เชื่อมมั่น ปรึกษาต่อผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาทีมงานให้มีศักยภาพ

2.2 ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) ใช้หลักการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน 2) ส่งเสริมความคิดริเริ่มของ ผู้ปฏิบัติงาน 3) การยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์แต่ยึดมั่นในหลัก 5) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย

2.3 ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีความสามารถในการต่อรองและเจรจา 2) บริหารงานโดยใช้แนวคิดการบริหารงานแบบชนะ/ ชนะ 3) ปฏิบัติงานและประสานงานกับผู้อื่นได้ดี 4) ยึดมั่นในหลักการและยืดหยุ่นในวิธีบริหาร

2.4 ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) เข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นและรู้ถึงเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบ 2) ให้คำปรึกษากับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 3) ใช้เหตุผลในการวิเคราะห์/ วินิจฉัยปัญหา 4) ใฝ่รู้ มีประสบการณ์ และแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

2.5 ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม ดังนี้ 1) ทำงานเชิงรุก และใช้ อิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) รู้จักการกระตุ้นทางปัญญาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.1 บทบาทตามตำแหน่ง สามารถสังเกตได้จากบทบาท ดังนี้ 1) มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 3) มีการจัดทำค่าของประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย 4) มีการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีการวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย 6) มีการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานสำนักงาน

3.2 บทบาทนักสื่อสาร สามารถสังเกตได้จากบทบาท ดังนี้ 1) มีทักษะในการนำเสนอ 2) มีทักษะในการเขียน 3) มีทักษะในการพูด 4) มีทักษะในการฟัง 5) มีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

3.3 บทบาทในการติดตามและประสานงาน สามารถสังเกตได้จากบทบาท ดังนี้ 1) มีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน 2) มีการประสานแผนงานในแต่ละระดับ 3) มีการประสานงานระหว่างฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายบริหาร

3.4 บทบาทนักพัฒนา สามารถสังเกตได้จากบทบาท ดังนี้ 1) สามารถจัดการความรู้ในองค์กร 2) สร้างชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร 3) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร 4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5) มีอิสระทางความคิด

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน ที่ได้ทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยการประชุมผู้เชี่ยวชาญ และการสอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 17 วิธี คือ 1) บทบาทสมมติ 2) เกมการบริหาร 3) กิจกรรมนันทนาการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต 5) กรณีศึกษา 6) การระดมความคิด 7) ศึกษาดูงาน 8) การเรียนรู้ด้วยกระบวนการปฏิบัติ 9) การเผชิญเหตุการณ์ 10) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 11) เกมการศึกษา 12) การฝึกงาน 13) การสนทนาวงกลม 14) การทำแบบฝึกหัด 15) การทำโครงการจริง 16) การฝึกสั่งการ และ 17) การประชุมทางวิชาการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจ และควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรม และองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงคุณลักษณะ

ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความมั่นใจในตนเอง 4) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 5) การมีความน่าเชื่อถือ 6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และ 7) การมีวุฒิภาวะ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการมีความมั่นใจในตนเอง ตรงกับคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974) ที่ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคคลต่างๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 กรณี พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 1) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable to situation) 2) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert to social environment) 3) มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ (Ambitious, achievement orientation) 4) มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Assertive) 5) ให้ความร่วมมือ (Cooperative) 6) ตัดสินใจดี (Decisive) 7) สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable) 8) ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ (Dominant, power motivation) 9) ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง (Energetic, high activity level) 10) มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง (Persistent) 11) มีความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 12) สามารถทนต่อภาวะความเครียด (Tolerant of stress) 13) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ และการมีความน่าเชื่อถือ นั้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ คูซและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007) ที่ได้ทำการวิจัยเป็นเวลากว่า 10 ปี เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยได้สำรวจความคิดเห็นจากคนกว่า 20,000 คน ที่อาศัยอยู่ใน 4 ทวีป ได้แก่ อเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย เพื่อสรุปว่าอะไรคือ คุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี และจากผลการวิจัยสามารถสรุปออกมาเป็นคุณลักษณะที่สำคัญได้ 4 ประการ เรียงตามลำดับจากคุณลักษณะที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ 1) จะต้องมีความจริงใจ (Being Honest) เพราะการที่คนจะร่วมหัวจมท้ายไปกับผู้นำได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือ เขาจะต้องไว้วางใจ (Trust) ในผู้นำของเขาได้ ความไว้วางใจที่ว่าจะวัดกันจากสิ่งที่ผู้นำพูด และปฏิบัติหาผู้นำพูดไว้อย่างหนึ่งแล้วไปทำอีกอย่างหนึ่ง ความไว้วางใจ ก็คงจะไม่เกิดขึ้นนอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำพูดและทำจะต้องอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องยืนหยัดอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง 2) จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า (Being forward looking) เนื่องจากผู้นำกับเรื่องทิศทางเป็นสิ่งที่คู่กันเพราะการนำนั้น หมายถึง การมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังมุ่งไป และสามารถสื่อสารภาพของเป้าหมายนั้นให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน 3) จะต้องสามารถชนะใจ (Being Inspiring) และทำให้ทุกคนรู้สึกกระตือรือร้นเกิดพลังและมีความหวังสำหรับสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต เพราะผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารภาพของเป้าหมายออกมาในรูปแบบที่ทำให้ทุกคนมีความต้องการที่จะไปให้ถึงจุดนั้น การนำที่แท้จริงนั้นจะต้องไม่มีการบังคับข่มขู่ หากแต่ต้องเกิดจากความสมัครใจของทุกคน 4) จะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) คือ ผู้นำจะต้องทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพาพวกเขาไปได้ตลอดรอดฝั่ง และถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย

นอกจากนั้น คูซและโพสเนอร์ ยังได้เสนอว่า คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการนี้ เมื่อนำมารวมกันแล้วจะได้สิ่งที่เรียกว่า ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคนเป็นคุณสมบัติที่ได้มายากที่สุดอย่างหนึ่ง และก็เป็นคุณสมบัติที่สามารถสูญเสียไปได้ง่าย ๆ

เช่นกัน เพราะการจะทำให้คนเกิดความเชื่อถือในตัวเรานั้นต้องใช้ระยะเวลานาน ผู้นำที่น่าเชื่อถือจะไม่สั่งให้คนอื่นทำสิ่งต่าง ๆ แต่จะทำให้ผู้คนต้องการทำในสิ่งต่าง ๆ ความน่าเชื่อถือของผู้นำนี้เกิดจากการปฏิบัติกิจวัตรภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาแล้วอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงมิใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เพียงแค่นี้ หรือออกคำสั่งบังคับโดยอาศัยอำนาจหรือตำแหน่ง หากแต่จะต้องเป็นผู้ชี้แนะคอยกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำและต้องการที่จะทำตาม ซึ่งความสามารถที่จะทำเช่นนี้ได้จะขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้นำนั่นเอง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อุลริช (Ulrich, 1996) ที่ได้กล่าวว่า คำถามโดยทั่วไปที่ใช้วินิจฉัยเพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility) และด้านความสามารถ (Capability) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ คือ 1) ด้านความน่าเชื่อถือ คำถามที่ใช้วินิจฉัยเพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำ คือ ผู้นำมีความน่าเชื่อถือต่อผู้ที่เขาทำงานด้วยหรือไม่ แต่ละบุคคลไว้วางใจ ให้ความเคารพ ชื่นชมและมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำคนนี้หรือไม่ คนที่ทำงานร่วมกับผู้นำคนนี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน ลูกค้า หรือที่ปรึกษามีความรู้สึกผูกมัดทางใจ และผูกพันส่วนตัวต่อผู้นำคนนี้หรือไม่ 2) ด้านความสามารถ คำถามที่ใช้วินิจฉัยเพื่อวัดคุณภาพของภาวะผู้นำด้านนี้ คือ ผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ และมีความสามารถที่จะทำให้งานเหล่านั้นเกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมหรือพันธะสัญญาร่วมกันการสร้างแผนปฏิบัติการ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการสร้างระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ จึงเป็นกรอบใหญ่ของความต้องการมากมายที่มีต่อภาวะผู้นำในอนาคต ซึ่งผู้นำควรจะแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือ และความสามารถที่จะก่อให้เกิดความศรัทธา ผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดีเลิศ เพราะจะเป็นผู้สามารถสร้างองค์การให้แข็งแกร่งต่อไป

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีวุฒิภาวะ ผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคัล (Yukl, 2006) ที่ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือ การมีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional Maturity) และการมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) และแนวคิดของ สเปียร์ (Spears, 2004) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบบริการไว้ 10 ประเด็น ดังนี้ 1) ทักษะในการฟัง (Listening) 2) ความเข้าใจในผู้อื่น (Empathy) 3) ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 4) ความตระหนัก (Awareness) 5) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) 6) ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) 7) ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่เกิดในอนาคต (Foresight) 8) การเป็นผู้จัดการองค์การ (Stewardship) 9) การให้ความสำคัญต่อการเติบโต และพัฒนาของผู้อื่น (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำที่มุ่งคนและทีมงาน 2) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ด้านที่ค้นพบในงานวิจัยนั้น ล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ก็จะสามารถผลักดันและขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของ วิลเลียมส์ (Williams, 2006) และ สาคร์ สุขศรีวงศ์ (2550) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ไว้ดังนี้ ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่ในการรับนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานองค์การจากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลาง ยังมีหน้าที่หลักที่สำคัญในการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารระดับสูงไปยังทุกภาคส่วนในองค์การ ตลอดจนการบริหารจัดการงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การ ให้ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้นำเอายุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติงานจริง ผลของการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางนั้น จะเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงขององค์การ และแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางของ เฮเนเบิร์ก (Haneberg, 2005) ซึ่งได้ใช้เวลากว่า 22 ปี ในการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในองค์การต่าง ๆ ทั่วโลก พบว่า ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การให้ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้นำเอายุทธศาสตร์ขององค์การไปปฏิบัติงานจริง และผลจากการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางจะเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงขององค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เบส (Bass, 1999) ที่เสนอไว้ว่า การที่ผู้นำจะทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองนั้นสามารถทำได้โดยการผ่านช่องทาง 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อตัวผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ตาม 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม และ 4) การกระตุ้นทางปัญญาของผู้ตาม ผู้นำจะยกย่องระดับ วุฒิภาวะอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well Being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยให้กระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น และอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นได้ด้วย

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงบทบาท ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) บทบาทตามตำแหน่ง 2) บทบาทนักสื่อสาร 3) บทบาทในการติดตามและประสานงาน และ 4) บทบาทนักพัฒนา เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นรายด้านจะพบว่า บทบาทตามตำแหน่ง และบทบาทนักพัฒนา นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver, 1980, pp. 268-280) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรจะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ 1) บทบาทเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการพัฒนา และ 3) บทบาทในหน้าที่ผู้นำของกลุ่ม และข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของเฮเนเบิร์ก (Haneberg, 2005) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง ควรปฏิบัติตนให้มีบทบาท ดังนี้ 1) รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเปรียบเสมือนตนเองเป็นผู้นำ หรือเจ้าขององค์การนั้น ๆ เป็นผู้นำในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล 2) มีส่วนร่วมในการทำให้องค์การดีขึ้นไม่ว่าใดก็ตามทางหนึ่ง 3) ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงานซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้กับผู้ร่วมงานในองค์การ 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 5) เป็นนักสนทนาที่ดีเยี่ยมเพราะในการทำงานผู้บริหารจะต้องสนทนา (สื่อสาร) กับผู้ร่วมงาน เพื่อการสั่งงาน ชักจูง รับฟังความเห็น ระดมความเห็นเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ 6) ต้อง

เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยการสร้างทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อการปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็ว 7) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน 8) ต้องรู้จักการกำหนดการวัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์และผล ของความสำเร็จที่ได้รับ 9) ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้นทำงานในเชิงรุกและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี และ 10) ต้องสามารถจัดอุปสรรคในการทำงานได้

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า บทบาทนักสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย มีทักษะในการนำเสนอ มีทักษะในการเขียน มีทักษะในการพูด มีทักษะในการฟัง และมีทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญสูงที่สุดในองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด เนื่องจากเมื่อพิจารณาค่าสถิติที่คำนวณได้จากการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละความแปรปรวนขององค์ประกอบดังกล่าว พบว่า มีค่าร้อยละความแปรปรวนมากที่สุด คือ ร้อยละ 32.71 และเมื่อพิจารณาจากบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบ ก็จะพบว่า ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปแปลงลงสู่การปฏิบัติงานจริง ดังนั้นบทบาทนักสื่อสารจึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ประกอบลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางนั้น จะมีลักษณะในการทำงานเป็นแบบผู้นำแบบบริการ (Servant Leadership) และการที่จะปฏิบัติเช่นนั้นได้ ผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะทักษะในการฟัง (Listening) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเปียร์ (Spears, 2004) ที่กล่าวว่า การจะมีทักษะในการฟังนั้น จะต้องเริ่มจากการเป็นผู้ฟังที่ดีและพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง โดยจะต้องเป็นผู้ที่สนใจและพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้นำแบบบริการจะต้องสามารถทำให้บุคคลอื่นรู้สึกอยากแสดงความคิดเห็น และเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้วจะเป็นที่รับฟังจากตัวผู้นำและผู้ตาม ผู้ที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแบบบริการจะต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะในการฟังก่อน เพราะทักษะในการฟังนี้จะพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำไปสู่ทักษะในด้านอื่นๆ ที่จำเป็น

สำหรับบทบาทในการติดตามและประสานงาน นั้น เป็นงานประจำอีกหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางในทุกองค์การจะมีบทบาท 2 ลักษณะคือ ผู้นำ (Leader) ในฐานะเป็นผู้นำแผนหรือหน่วยที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ และผู้ตาม (Follower) ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง ในองค์การ (Yuki, 2006 หน้า 141) ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามและประสานงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ และ มินท์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ได้ทำการศึกษถึงบทบาทผู้นำของผู้บริหารว่าควรทำอะไรเกี่ยวกับงานในหน้าที่พบว่า มีบทบาทผู้นำที่สำคัญหลายประการอย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกคนอาจจะไม่จำเป็นต้องแสดงบทบาทที่กล่าวมาทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น บทบาทที่มินท์เบิร์ก ได้เสนอไว้มี 10 บทบาท คือ 1) บทบาทตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ 2) บทบาทการเป็นผู้นำ 3) บทบาทในการติดต่อประสานงาน 4) บทบาทในการติดตาม 5) บทบาทในการเผยแพร่สารสนเทศ 6) บทบาทในการแลกเปลี่ยน 7) บทบาทของผู้บริหารกิจกรรม 8) บทบาทในการจัดความยุ่งยาก 9) บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร และ 10) บทบาทในการต่อรอง ซึ่งจะเห็นได้ว่า 2 ใน 10 บทบาท ดังกล่าว คือ บทบาทในการติดต่อประสานงาน และบทบาทในการติดตาม

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ชั้นพื้นฐาน จากการวิจัยพบว่า มีวิธีการและเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 17 วิธี คือ 1) บทบาทสมมติ 2) เกมการบริหาร 3) กิจกรรมนันทนาการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต 5) กรณีศึกษา 6) การระดมความคิด 7) ศึกษาดูงาน 8) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ 9) การเผชิญเหตุการณ์ 10) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 11) เกมการศึกษา 12) การฝึกงาน 13) การสนทนาวงกลม 14) การทำแบบฝึกหัด 15) การทำโครงการจริง 16) การฝึกสั่งการ และ 17) การประชุมทางวิชาการ

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว การมีวิสัยทัศน์ การมีความมั่นใจในตนเอง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมีความน่าเชื่อถือ การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีวุฒิภาวะ นั้น พบว่ามีวิธีการและเทคนิคพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 10 วิธี คือ บทบาทสมมติ เกมบริหาร กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมพัฒนาจิต กรณีศึกษา การระดมความคิด การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การเผชิญเหตุการณ์ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์และการทำแบบฝึกหัด 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ พฤติกรรมที่เป็นผู้นำที่มุ่งคน และมุ่งงาน พฤติกรรมที่เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย พฤติกรรมที่เป็นผู้นำแบบประนีประนอม พฤติกรรมที่เป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และพฤติกรรมที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้น พบว่า มีวิธีการและเทคนิคพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 5 วิธี คือ บทบาทสมมติ กรณีศึกษา เกมการศึกษา ศึกษาดูงาน และการทำโครงการจริง 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ บทบาทตามตำแหน่ง บทบาทนักสื่อสาร บทบาทในการติดตามและประสานงาน และบทบาทนักพัฒนานั้น พบว่ามีวิธีการและเทคนิคพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 7 วิธี คือ ศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ การฝึกงาน การสนทนาวงกลม การทำแบบฝึกหัด การฝึกการสั่งการ และการประชุมทางวิชาการ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยแล้ว พบว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 17 วิธี นั้น มีความสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ ดูบริน (DuBrin, 2004 หน้า 464-465) ได้เสนอว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self Awareness) และ 2) การสร้างวินัยในตนเอง (Self Discipline) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคัล (Yukl, 2006, p. 392) ที่ได้เสนอวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำในทักษะด้านเทคนิคการทำงาน สามารถพัฒนาได้โดยใช้ 1) การบรรยาย (Lecture) 2) การสาธิต (Demonstrations) 3) การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองตามขั้นตอน (Procedural Manuals) 4) วีดิทัศน์ (Videotapes) 5) การฝึกจากเครื่องมือจำลอง (Equipment Simulators) 6) การฝึกจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Interactive Computer Tutorials) การพัฒนาภาวะผู้นำในทักษะด้านบริหารและความคิดรวบยอด สามารถพัฒนาได้โดยใช้ 1) แบบฝึกหัด (Exercises) 2) สถานการณ์จำลอง (Simulations) 3) วีดิทัศน์ (Videotapes) 4) เกมบริหาร (Business Games) ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำในทักษะด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคลนั้น

สามารถพัฒนาได้โดยใช้ 1) การบรรยาย (Lecture) 2) วิดีทัศน์ (Videotapes) 3) การอภิปรายกลุ่ม (Case Discussion) 4) บทบาทสมมุติ (Role Playing) 5) กิจกรรมกลุ่ม (Group Exercise) และจากการศึกษาวิจัยของ กัลยา เมืองสง (2550) พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก ที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การประชุมปฏิบัติการ และ 3) การระดมความคิด ซึ่งทั้ง 3 วิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว สอดคล้องกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องผู้บริหารระดับกลางแบบมืออาชีพ เนื่องจากผลการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก พบว่า ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติงานจริง และผลจากการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กรโดยเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการแปลงนโยบายระดับกระทรวงและระดับกรม ลงไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในสังกัดอย่างเป็นระบบ โดยการนำเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงบทบาท ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางดังกล่าวในสังกัดมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปัจจุบันที่เป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) ซึ่งจะส่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

1.2 สมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย (The association of Thai education planners) ในฐานะที่เป็น องค์กรวิชาชีพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง ในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนโดยตรงและ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นสมาชิกของ สมาคมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ จะต้องเป็นผู้ผลักดัน ให้มีการนำเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับ

กลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากผลการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกของสมาคมเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับสมาชิกเพื่อที่จะสามารถก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับกลางแบบมืออาชีพในอนาคต ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะกรมต้นสังกัด โดยกำหนดเป็นหลักสูตรในการอบรมและพัฒนาสมาคม อาจสามารถดำเนินการได้โดยขอความร่วมมือกับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับกลางในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและการบริหาร ที่จะทำให้องค์ความรู้และข้อค้นพบกว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ต่อไป ผู้วิจัยจึงเสนอแนะการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยการสร้างชุดฝึกอบรมสำหรับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 ควรทำการศึกษาวิจัยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัลยา เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขา วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). *หลักการจัดการศึกษายุคใหม่*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *แนวทางการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- _____. (2551). *สถิติข้อมูลทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2550*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดวูเคชั่น.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- DuBrin, A. J. (2004). *Leadership research finding, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fielder, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Haneberg, L. (2005). *High impact middle management: Solutions for today's busy managers*. Massachusetts: Adam Media.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). *Management of organizational behavior*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership*. 3rd ed. Meson: Thomson Higher Education.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Boston: Parson Education.
- Sergiovanni, T. J., & Carver, F. D. (1980). *The school executive: A theory of administration*. 2nd ed. New York: Harper and Row.
- Spears, L. C. (2004). The understanding and practice of servant leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

- Ulrich, D. (1996). *The leader of future: New versions, strategies and practice for the next era*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Williams, C. (2006). *Effective management: A multimedia approach*. Mason: Thomson South-Western.
- Yukl, K. (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Parson Education.

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

