

การเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี

A LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL FOR MIDDLE MANAGEMENT OF
PRIVATE SCHOOL UNDER UDON THANI EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE 1

พิมพ์พิชญา จงเกียรติกาญจน์* เด่น ชะเนตยั้ง**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ซึ่งมีขั้นตอน ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ระยะที่ 2 การประเมินความ เหมาะสมและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคเดลฟายกับ ผู้เชี่ยวชาญ 24 คน ระยะที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำและสร้างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และนำผลการ วิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่สังเคราะห์ไว้ สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ระยะที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ใน การนำไปปฏิบัติจริงของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้เทคนิคการประชุม ผู้เชี่ยวชาญ และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้
 - 1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงคุณลักษณะ จะประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 8 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความ มั่นใจ ในตนเอง 4) มีทักษะในการสื่อสาร 5) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 6) มีความ น่าเชื่อถือ 7) มีมนุษยสัมพันธ์ และ 8) การมีวุฒิภาวะ
 - 1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงพฤติกรรม จะประกอบด้วย

* หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

** หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

องค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงาน 2) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงบทบาท จะประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) บทบาทตามตำแหน่ง 2) บทบาทนักสื่อสาร 3) บทบาทในการติดตามและประสานงาน และ 4) บทบาทนักพัฒนา

2. “ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี” จากการนำเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรม และ องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท จากการสนทนากลุ่มด้านภาวะภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานีทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก มีความเหมาะสมโดยไม่มีประเด็นข้อควรปรับปรุง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ , ผู้บริหารระดับกลาง

ABSTRACT

The purposes of study were: 1) to determine the leadership model of middle management of private school; 2) to developed a leadership model of middle management of private school under Udonthani Primary Educational Service Area Office 1. The research methodology consisted of four steps: 1) analyzed the documentary research; 2) developed the leadership model of middle management of private school factor and Indicators with Delphi Technique by 21 experts; 3) sought the advices and feedback from eight experts in Udonthani using focus group discussion; 4) evaluated the 148 school Administrator opinions in Udonthani. The analysis of the data was accomplished by computation of percentage, mean, standard deviation. The median and interquartile ranges numerical values were also computed to test the consensus postulated in the study.

Based upon the findings of the study; it was concluded that:

1. The group of experts representing the three factors; 1) middle manager's leadership traits comprising; 2) middle manager's leadership behaviors

comprising; 3) middle manager's leadership roles comprising and 17 Indicators as well.

2. Based on group discussion, all experts strongly agreed with the used and Integration of three factors of development of leadership model of middle management of private school.

3. Overall, the 148 school demonstrations in Udonthani agreed with the Development of Leadership Model of middle management of private school at high level. ($\bar{x}=4.14$)

4. A development of Leadership Model of middle management of private school under Udonthani Primary Educational Service Area Office 1: 1) middle manager's leadership traits comprising and 8 Indicators; 2) middle manager's leadership behaviors comprising and 5 Indicators; 3) middle manager's leadership roles comprising and 4 Indicators.

Keywords: Leadership , Management

1. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มากมายและรวดเร็วมีขอบเขตแผ่ออกไปในวงกว้างกระทบต่อด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เทคโนโลยี โครงสร้างและการบริหารองค์การต่างๆ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ผู้นำแต่ละองค์การต้องพัฒนาและเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ ในการดำเนินงาน และที่สำคัญคือผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายของการนำพาคนให้ทำในสิ่งที่สร้างสรรค์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ (Kotter, J. P, 1988) ภาวะผู้นำนั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เมื่อสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น สถานการณ์นั้นยังต้องการภาวะผู้นำที่มากขึ้น

คุณภาพของการเป็นผู้นำคือสิ่งกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การคือคำพูดที่เป็นจริงเสมอไม่ว่าองค์การนั้นจะยิ่งใหญ่ระดับชาติหรือเล็กสักปานใดก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำจากที่เคยเป็นเพียงบทเรียนของรายวิชาด้านบริหารจัดการทั้งด้านธุรกิจ การศึกษา และรัฐศาสตร์ ได้กลายเป็นรายวิชาเฉพาะทางภาวะผู้นำที่มีความสำคัญสูงของสาขาวิชาดังกล่าวทั้งระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยทั่วไปในปัจจุบัน

ดังนั้นประเทศไทยควรที่จะมีการทำวิจัยทางด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสังคมไทยเอง แม้ว่าจะมีผลการวิจัยทางด้านภาวะผู้นำอยู่มากมายในโลก เนื่องจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มพูนความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีคุณลักษณะที่เคยประสบความสำเร็จ

แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น (Behavioral Flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) และความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) เป็นต้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง และจากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำ ยังไม่พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานีที่เหมาะสมต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี

3. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม บทบาทของผู้นำ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงบทบาท นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี โดยกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับกับคุณลักษณะผู้นำของ สโตกดิลล์ (Stogdill, 1974), อุลริช (Ulrich, 1996), เบส (Bass, 1999), สเปียร์ (Spears, 2004), แมกซ์เวลล์ (Maxwell, 2005), ยูคัล (Yukl, 2006) และ คูซ และ โปสนอร์ (Kouzes & Posner, 2007)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงบทบาท ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีบทบาทผู้นำของ เมด (Mead, 1934), มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1973), เซอร์จิโอวานนี และ คาร์เวอร์ (Sergiovanni &

Carver, 1980), เบลค และ มูตัน (Blake & Mouton, 1986), โรบบินส์ (Robbins, 1996), เฮนเน เบิร์ก (Haneberg, 2005), ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2005) และ ยูคล์ (Yukl, 2006)

ส่วนการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

และการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ เนดเลอร์ (Nadler, 1982), โรโกฟฟ์ (Rogoff, 1987), แมคเคาเลย์ และคณะ (McCauley & Others, 1998), The Trainer's Library (1988), เดสเลอร์ (Dessler, 2002), ดูบริน (DuBrin, 2004), ยูคล์ (Yukl, 2006) ดนัย เทียนพุด (2545) และ กวี วงศ์พุด (2550)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี

ด้านเนื้อหาผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ ประกอบไปด้วย
 - 1.1 ความสามารถในการปรับตัว การมีวิสัยทัศน์
 - 1.2 การมีความมั่นใจในตัวเอง
 - 1.3 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 การมีความน่าเชื่อถือ
 - 1.5 การมีมนุษยสัมพันธ์
 - 1.6 การมีวุฒิภาวะ
2. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรม ประกอบไปด้วย
 - 2.1 ความเป็นผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน
 - 2.2 ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - 2.3 ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม
 - 2.4 ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา
 - 2.5 ความเป็นผู้นำแบบในการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท ประกอบไปด้วย
 - 3.1 บทบาทตามตำแหน่ง
 - 3.2 บทบาทนักสื่อสาร
 - 3.3 บทบาทในการติดตามและประสานงาน
 - 3.4 บทบาทนักพัฒนา

ด้านประชากร ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่บุคคล 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

1.การทำเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารระดับกลาง โรงเรียนเอกชน ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไปวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปและมีประสบการณ์ด้านการบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปจำนวน 21 คน ผู้วิจัยเลือกโดยวิธีบอกต่อ (Snowball)

2. การทำ Focus Group ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารระดับกลาง โรงเรียนเอกชน ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไปวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์ด้านการบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปจำนวน 8 คน ผู้วิจัยเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Random Sampling)

3. การประเมินความคิดเห็น ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานีจำนวน 148 คนจาก 37 โรงเรียน

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methodology) เพื่อเสนอวิจัยรูปแบบการพัฒนา“ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี” ผู้วิจัยได้ใช้

วิธีการวิจัยแบบผสม (mixed methodology) โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม บทบาทผู้นำ และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative method) คือ เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงทฤษฎี และใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) กับผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ในการประเมินความเหมาะสมและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative method) คือ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง และนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำที่สังเคราะห์ไว้ สร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง และขั้นตอนสุดท้ายของการวิจัย เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (expert group meeting) และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร/แนวคิดทฤษฎี/งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน เพื่อกำหนดองค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี

ระยะที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหาร ระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการนำองค์ประกอบ ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงทฤษฎี ที่ได้จากระยะที่ 1 ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

21 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (delphi technique) เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delpi Technique) กับผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชนโดยนำกรอบซึ่งได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นรูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้น คือ

ขั้นตอนที่ 3 จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี เพื่อรับข้อเสนอแนะการดำเนินการบริหารให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความคิดเห็น โดยส่งแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 148 คน จาก 37 โรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี

ระยะที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (expert group meeting) และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (expert group meeting) ผู้วิจัยเลือกวิธีการเทคนิคการประชุมผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง

ขั้นที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นการนำไปปฏิบัติจริงของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง (survey research) ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการดำเนินงาน ระยะที่ 4 ขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภายหลังจากสิ้นสุดกระบวนการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 4 ผู้วิจัยได้สรุป อภิปรายผล และเขียนเป็นรายงานดัชนีพันธับสมบูรณ์

5. ผลการวิจัย

จากการผลวิจัยรูปแบบการพัฒนา “ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี” ในครั้งนี้ พบว่า

ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 1.2 การมีวิสัยทัศน์
- 1.3 มีความมั่นใจในตนเอง
- 1.4 การมีทักษะในการสื่อสาร
- 1.5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
- 1.6 การมีความน่าเชื่อถือ
- 1.7 การมีมนุษยสัมพันธ์
- 1.8 การมีวุฒิภาวะ

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 2.1 ความเป็นผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคน
- 2.2 ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 2.3 ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม
- 2.4 ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา
- 2.5 ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 3.1 บทบาทตามตำแหน่ง
- 3.2 บทบาทนักสื่อสาร
- 3.3 บทบาทในการติดตามและประสานงาน
- 3.4 บทบาทนักพัฒนา

รูปแบบการพัฒนา “ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี” ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 17 วิธี ดังต่อไปนี้

1. บทบาทสมมติ (role playing) เป็นวิธีการพัฒนาผู้อบรมให้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผนงาน การมอบหมายงาน โดยการแสดงบทบาทสมมติบนพื้นฐานของความเป็นจริง ในสถานการณ์จริง หรือสถานการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง โดยวิทยากร

จะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหา หรือสะท้อนภาพ ของเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ให้มาสู่พฤติกรรมภายนอกอันเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออก ของผู้อบรม

2. เกมการบริหาร (management game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการจำลอง สถานการณ์จริงขึ้นมาเพื่อให้ผู้อบรมได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ซึ่งผู้อบรมจะมีโอกาสวินิจฉัย และ คัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

3. กิจกรรมนันทนาการ (recreational activity) เป็นกระบวนการ (process) หรือการ จัดประสบการณ์ให้บุคคลได้รับโดยการจัดกิจกรรมในช่วงเวลาว่าง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาใน ทางด้านกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคคล เช่น กิจกรรม walk rally ซึ่งดัดแปลงมาจาก การแข่ง รถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

4. กิจกรรมพัฒนาจิต (mind development activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรม ที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึก สมาธิ (meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาใน การทำงานและการดำเนินชีวิต

5. กรณีศึกษา (case study) เป็นการใช้กรณีศึกษามาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือผู้อื่น เพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น โดยการให้ รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานใน การอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น

6. การระดมความคิด (brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดง ความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุมไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูก ความคิด คำแนะนำที่ได้จากการระดม ความคิด อาจใช้วิธีสรุปโดยการพูดหรือเขียนลงบนกระดาน ในเวลาตามความเหมาะสม

7. ศึกษาดูงาน (field study) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถ เรียนรู้ได้จากการเห็นสภาพจริงในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง

8. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (action learning) เป็นการส่งเสริมให้ผู้อบรม ได้ลง มือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ กำหนดไว้ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหาและได้ มีโอกาสทำงาน ร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่นๆ

9. การเผชิญเหตุการณ์ (incident method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อเท็จจริง จากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของ เหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิด การเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

10. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (group process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหา

เกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

11. เกมการศึกษา (education game) เป็นการทำกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมกลุ่ม ที่มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ที่ต่างกัน ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

12. การฝึกงาน (job training) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่างๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

13. การสนทนาวงกลม (talking circle) เป็นการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

14. การทำแบบฝึกหัด (exercise) เป็นการกำหนดกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการแก้ปัญหา โดยหลังจากการบรรยาย วิทยากรจะเป็นผู้ตั้งโจทย์ปัญหาให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกหัดวิธีคิดในการแก้ปัญหาหรือทำการทดลองโดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

15. การทำโครงการจริง (live project) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปปฏิบัติงานที่มีการกำหนดขอบเขต โดยเนื้อหาและรายละเอียดที่จะให้ปฏิบัตินั้นจะประยุกต์ได้จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม

16. การฝึกสั่งการ (in basket training) เป็นการฝึกการบริหารสั่งการโดยการนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจสั่งการเรื่องที่เป็นปัญหาต่างๆ ในเวลาจำกัด รวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน และมอบหมายงาน

17. การประชุมทางวิชาการ (conference) เป็นการประชุมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสมาชิกต้องมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

6. สรุป

จากผลการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี” ครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจ และควรนำมาอภิปราย อยู่ 2 ประเด็น คือ

1. ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงพฤติกรรม และองค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางเชิงบทบาท

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงคุณลักษณะ จะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 8 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความ

มั่นใจ ในตนเอง 4) มีทักษะในการสื่อสาร 5) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ 6) 1.6 มีความน่าเชื่อถือ 7) มีมนุษยสัมพันธ์ และ 8) การมีวุฒิภาวะ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางเชิงคุณลักษณะ อันดับ 1 มีความน่าเชื่อถือโดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 45.24 อันดับ 2 มีวิสัยทัศน์โดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 44.22 อันดับ 3 1.4 การมีทักษะในการสื่อสาร โดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 42.86 อันดับ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 42.39 อันดับ 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 40.48 อันดับ 6 การมีความมั่นใจในตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 38.10 อันดับ 7 การมีวุฒิภาวะโดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 35.19 อันดับ 8 ความสามารถในการปรับตัว โดยมีค่าเฉลี่ย ที่ 21.43

1.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงพฤติกรรม จะประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงาน 2) ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย 3) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ด้านที่ค้นพบในงานวิจัยนั้น ล้วนแต่เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารระดับกลางในสำนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ก็จะสามารถผลักดันและขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางเชิงพฤติกรรมที่มีความสำคัญตามลำดับดังนี้อันดับที่ 1 ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา โดยมีค่าเฉลี่ย 47.67 อันดับ 2 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ย 45.24 อันดับ 3 ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม โดยมีค่าเฉลี่ย 42.86 อันดับ 4 ความเป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย โดยมีค่าเฉลี่ย 40.48 อันดับ 5 ความเป็นผู้นำที่มุ่งคนและมุ่งงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 40.18

1.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง เชิงบทบาท จะประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1) บทบาทตามตำแหน่ง 2) บทบาทนักสื่อสาร 3) บทบาทในการติดตาม และประสานงาน และ 4) บทบาทนักพัฒนา เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นรายด้านจะพบว่า บทบาทตามตำแหน่ง และบทบาทนักพัฒนา นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี และ คาร์เวอร์ (sergiojovanni & carver, 1980: 268-280) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรจะต้องแสดง บทบาทความเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ 1) บทบาทเป็นผู้นำ 2) บทบาทในการพัฒนา และ 3) บทบาทในหน้าที่ผู้นำของกลุ่ม นอกจากนั้นข้อค้นพบยังสอดคล้องกับแนวคิดของเฮเนเนเบิร์ก (haneberg, 2005)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำระดับกลางเชิงบทบาทที่มีความสำคัญตามลำดับดังนี้อันดับที่ 1 บทบาทนักพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ย 40.48 อันดับ 2 บทบาทตามตำแหน่ง โดยมีค่าเฉลี่ย 39.68 อันดับ 3 บทบาทนักพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ย 38.44 อันดับ 5 บทบาทนักสื่อสาร โดยมีค่าเฉลี่ย 38.10

2. “ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานี” จากการนำเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

องค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ จากการสนทนากลุ่มด้านภาวะภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดอุดรธานีทั้ง 3 องค์ประกอบหลักมีความเหมาะสมโดยไม่มีประเด็นข้อควรปรับปรุง

7. ข้อเสนอแนะ

1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการระดับกลางแบบมืออาชีพ เนื่องจากผลการศึกษเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก พบว่า ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติงานจริง และผลจากการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางจะเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กร

2 สมาคมนักวางแผนการศึกษาไทย (the association of thai education planners) ในฐานะที่เป็นองค์กรวิชาชีพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน โดยตรง และมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นสมาชิกของสมาคมให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ จะต้องเป็นผู้ผลักดันให้มีการนำเอารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากผลการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับสมาชิกของสมาคมเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับสมาชิกเพื่อที่จะสามารถก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับกลาง แบบมืออาชีพในอนาคต

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเทอร์เน็ต.
- กัลยา เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- จามจุรี จำลองเมือง. (2548). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- दनัย เทียนพุม. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- Alasmari,A.A. (2002). Administrative behaviors of effective educational leaders as perceived by leader of Saudi Arabian coast guard training institutions.
Retrieved June 4, 2008, from <http://www.lib.umi.com/ dissertations /fullcit/3078815>.
- Bennis, W.G., & Nanus, B.(2003). *Leader: Strategies for taking charge*. New York: Happer Collins.
- Bolinger, B.S. (2001). Humor and leadership : A gender based investigation of the correlation between the attribute of humor and effective leadership.
Retrieved June 4, 2008, from <http:// www.lib.umi.com /dissertations /fullcit/3001184>.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership research finding, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership Factor* . New York: Free Press.



584

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ฉบับพิเศษ) เมษายน-มิถุนายน 2560

