

กลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

Strategies for Developing Transformational Leadership of Mid-Level Administrators under the Sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand

กมลวรรณ เกษะนันท์ และ ชญาพิมพ์ อุสาโห



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำและการพัฒนากาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางฯ (2) กลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ประชากรคือโรงเรียนในเครือฯ จำนวน 21 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย/แผนก/ระดับ/กลุ่มสาระการเรียนรู้และครู จำนวน 345 คน เครื่องมือเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบประเมินความพึงพอใจของว่างกลยุทธ์ฯ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีวิธีดำเนินการวิจัย 9 ขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำและการพัฒนากาวะผู้นำฯ ทั้งภาพรวมและจำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำและการพัฒนากาวะผู้นำฯ ทั้งภาพรวมและจำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน เมื่อนำมาหาค่าความต้องการจำเป็นได้ค่าเฉลี่ย 0.16 พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากาวะผู้นำฯ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) กลยุทธ์การพัฒนากาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตัวเอง กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจและกลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ และมีกลยุทธ์รอง 16 กลยุทธ์ 32 วิธีดำเนินการ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

Abstract

The purpose of this research is (1) to study the current and expected states of leadership and the desired development the transformational leadership of Mid-level Administrators under the sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand, and (2) to develop strategies for developing the transformational leadership of mid-level administrators. The research design consists of 21 schools. The data were gathered from



345 Schools directors, vice directors, sections leaders, department leaders, level leaders and learning group leaders. The instruments are questionnaires and the possible assessment of strategy pattern. ($\bar{X}$) and SD are used in the data analysis and the priority needs index modified. Research methodology consists of nine steps. The research result are. (1) Both of the whole conclusion and individual issues of current states of transformational leadership of mid-level administrators are in the high level and the expected states of strategies for developing the transformational leadership are in the highest level in both of the whole conclusion and individual issues. The average's priority needs index modified is 0.16 which shows that the significant priority consists of intellectual stimulation, individual consideration, inspiration motivation and idealized influence (2) the strategies consists of four main strategies (1) idealized influence (2) inspiration motivation (3) intellectual stimulation (4) individual consideration with sixteen sub strategies and thirty procedures.

Keywords: transformational leadership, mid-level administrators, schools of the sisters of Saint Paul de Chartres

ความนำ

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (borderless world) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง และซับซ้อน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วัสดุศาสตร์คอมพิวเตอร์การสื่อสารและโทรคมนาคม โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแขนงต่างๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ในหลายด้านด้วยกัน ทำให้เราต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551, หน้า 12 – 13) จากสภาพกระแสสังคมดังกล่าวก่อปรกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และการปฏิรูประบบการบริหาร การศึกษาส่งผลให้สภาพบริบทภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ บุคลากรและครูผู้สอนได้รับผลกระทบและเกิดการปรับบทบาทของการบริหารการศึกษาที่มีแนวโน้มมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นเดียวกับการบริหาร

ในภาคธุรกิจ จากการบริหารแบบสั่งการเปลี่ยนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการบริหารที่มุ่งคุณภาพ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานประโยชน์ เป็นผู้แทนของทุกฝ่าย เป็นผู้นำ เป็นผู้ให้คำปรึกษาให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน (เพลินใจ พกฤษชาติรัตน์, 2549, หน้า 2) การขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ก็คือ การมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพ นั้นหมายถึง ผู้นำผู้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำ กล่าวโดยสรุป หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่สั่งการ ใช้อิทธิพล สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โน้มน้าว แสวงหาความร่วมมือเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น ดังที่สะอาด ราชเฉลิม (2541, หน้า10) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพล

หรืออำนาจที่มีอยู่สูงใจให้สมาชิกค่อยตามเพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2539, หน้า 218) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในการเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาสถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง การบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ ในสถานศึกษาก็เช่นกัน ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีมาตรฐานทางวิชาชีพ มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญในการทำงานคือ ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา รู้จักวางแผนและติดตามงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ บริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนไม่ใช่ประโยชน์ส่วนตน แสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในยุคใหม่นี้ควรแสดงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงถึงบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง ใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีทักษะในการสื่อสาร มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำให้สูงขึ้นเพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นคณะนักบวชหญิงที่อุทิศตนเพื่อให้บริการแก่สังคมในด้านการรักษาพยาบาล ด้านสังคมสงเคราะห์ และ ด้านการศึกษาอบรมแก่เยาวชนทั่วโลก คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรได้เข้ามารับใช้สังคมไทยเป็นระยะเวลากว่า 1 ศตวรรษ ภายใต้จิตตารมณ์ในการดำเนินชีวิตตามคำรับใช้ชีวิตของคณะว่า “ซื่อสัตย์ ร่าเริง การงาน” โดยให้บริการทางด้านสังคมสงเคราะห์ การรักษาพยาบาล และการศึกษาแก่นักเรียนทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา ในสถาบันที่เป็นของสังฆมณฑล 16 แห่ง และ สถาบันในส่วนที่คณะจัดตั้งขึ้นเอง 21 แห่ง ทุกภาคทั่วประเทศ และโรงเรียนที่จัดเป็นโรงเรียนสังคมสงเคราะห์อีก 1 แห่ง ถือเป็นคณะนักบวชหญิงที่ทำงานด้านการศึกษาที่มีจำนวนโรงเรียนมากที่สุดในบรรดาคณะนักบวชหญิงของประเทศไทย ส่งผลให้จำนวนนักเรียนและบุคลากรที่ร่วมงานมีจำนวนมาก ตามสถิติจำนวนครูและนักเรียนในปีการศึกษา 2555 มีจำนวนนักเรียน 71,525 คน และครู 4,040 คน คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านการศึกษามากที่สุดด้วยความสำนึกถึงงานอบรมสั่งสอนเพื่อให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าถึงสัจธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์ ด้วยการดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบวินัย สุขภาพเรียบง่ายและเปี่ยมด้วยเมตตาธรรม มีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ ประกอบหน้าที่การงานซึ่งตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพพลานามัยของตนเองเพื่อให้ร่างกายและจิตใจอยู่ในสภาวะที่จะประพาสและปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี (จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร, 2534, หน้า 13) คณะครูของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอลฯ จึงเป็นพลังสำคัญในการดำเนินงานทั้งในด้านการอบรมสั่งสอน และด้านการบริหารงานภายในโรงเรียนจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษา ภายใต้นโยบายการจัดการศึกษาของคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เพื่อคงความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่ดำเนินงานภายใต้การบริหารงานของภคินีเซนต์ปอลเดอ ชาร์ตร ทั่วประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จัดการศึกษาที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่เน้นให้โรงเรียนได้จัดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นนิติบุคคล การบริหารภายในโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงมีครูฆราวาสร่วมมีบทบาทในการเป็นคณะกรรมการบริหาร โดยกำหนดให้มีผู้บริหาร 2 ระดับคือ ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นผู้บริหารระดับสูง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และครูฆราวาสที่ทำงานด้านบริหาร เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำให้งานเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงพัฒนา หรือหยุดอยู่กับที่ หรือถอยหลังมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโรงเรียน นับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นผู้รับและถ่ายทอดนโยบาย คำสั่งและความต้องการของผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติ (สมนึก ทองเยี่ยม, 2550, หน้า 5) คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เคารพและตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร ได้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งในรูปแบบการอบรมร่วมกันทั้ง 22 โรงเรียน และจัดการอบรมภายในโรงเรียนเสมอ จากสถิติการจัดอบรมสัมมนาครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2522 พบว่า มีการจัดอบรมร่วมกันทั้ง 22 โรงเรียน จำนวน 4 ครั้งในหัวข้อเทคนิคและวิธีสอนคณิตศาสตร์ การประเมินสถานศึกษาตามแบบ ส.ศ. การจัดทำงบประมาณสถานศึกษา และสัมมนาการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน จะเห็นได้ว่าการจัดอบรมเป็นเรื่องของการพัฒนาความรู้และคุณธรรมของครู ไม่มีการจัดสัมมนาหรืออบรมในเรื่องภาวะผู้นำในแบบรวมกันทั้ง 2 โรงเรียน ประกอบกับบริบททางด้านภูมิศาสตร์ของโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล และกระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงทำให้เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเป็นเรื่องการพัฒนาภายในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานของหลายโรงเรียน เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและจากการศึกษา

เอกสารการประชุมอธิการและครูใหญ่ ประจำปีการศึกษา 2553 พบว่าปัญหาหนึ่งมาจากผู้บริหารระดับกลางที่ขาดความเป็นผู้นำ ไม่ได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ถูกต้องหลายโรงเรียนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่ส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่งโดยระบบอาวุโส ไม่มีการสอบแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่ง หรือคัดเลือกตามความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดระบบพรรคพวก และการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนและเฉพาะกลุ่มของตนมากกว่าส่วนรวม จึงทำให้การทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารระดับกลางไม่มีโอกาสพัฒนาความเป็นผู้นำ ขาดวิสัยทัศน์ ทำงานไม่เป็นระบบ ส่งผลให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างผู้บริหารสูงสุดและครูผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญที่ควรจัดการอบรมให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นเสมือนพลังขับเคลื่อนช่วยให้นักวิชาการทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรยากาศของการทำงานกลุ่มที่เหมาะสมทั้งนี้ เนื่องจากในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นพฤติกรรมของคนหนึ่งมักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งไม่มากก็น้อยยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารพฤติกรรมของผู้บริหารก็จะยังมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นได้ทั้งอิทธิพลในแง่บวกและอิทธิพลในแง่ลบ ผู้วิจัยเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ต้องแสดงความสามารถและเอาชนะใจผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่จะมีกลยุทธ์เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะแสดงถึงอัตลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาของคณะในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติสืบไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

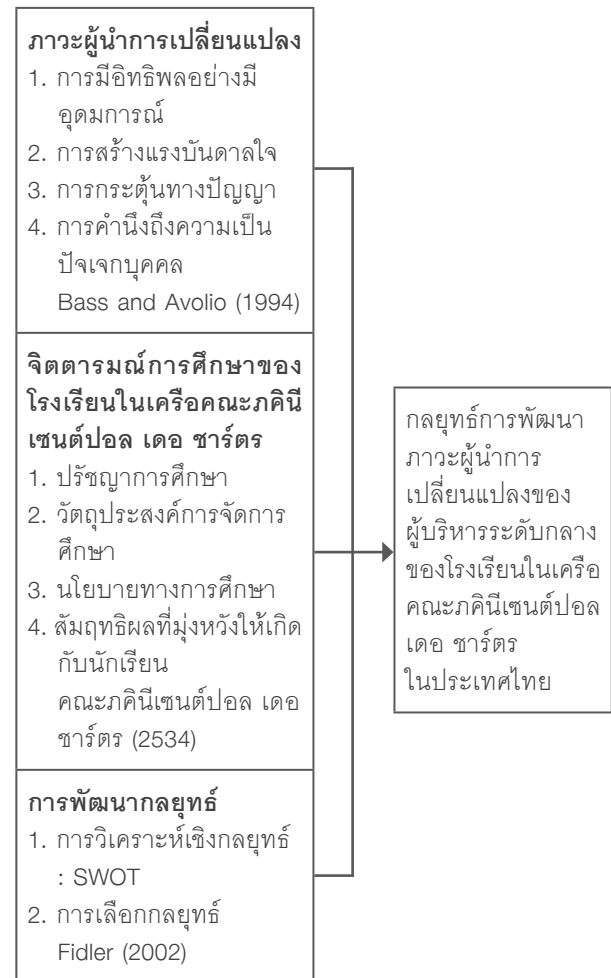
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio (1994) เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนานี้ จะกระทำผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน หรือ ที่เรียกว่า “4I” คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)
2. แนวคิดด้านการจัดการศึกษาโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ใช้แนวคิดตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปรัชญาการศึกษา (2) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (3) นโยบายทางการศึกษา (4) สมรรถผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน ของ Brian Fidler (2002) ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) และ การเลือกกลยุทธ์ (strategic choice)

แผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัย 9 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำฯ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ (2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำฯ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ (3) วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ (4) วิเคราะห์โอกาสหรือภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ (5) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ฉบับที่ 1 (6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารระดับกลางฯ ฉบับที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล (7) ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล (8) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสนทนากลุ่ม (focus group) (9) ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

(1) ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จำนวน 21 โรงเรียน

(2) ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 345 คน ได้แก่ ประชากร คือ ผู้อำนวยการ 21 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 274 คน และ ครู จำนวน 50 คนโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane ที่กำหนดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 โดยการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้จำนวน 345 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยอาศัยเทคนิคของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 104 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS/PC + (Statistical Package for Social Science) โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified: PNI_modified) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอลเดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย พบว่า

1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวม

อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นกันโดยด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และ การกระตุ้นทางปัญญา

1.3 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในภาพรวม พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีระดับความต้องการน้อยที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย พบว่า

2.1 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นกันโดยด้านที่มีระดับสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนด้านที่มีระดับสภาพปัจจุบันน้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และ การกระตุ้นทางปัญญา

2.3 ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหาร

ระดับกลางต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ความต้องการจำเป็นเท่ากันทั้ง 3 ด้านคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร และนำมาวิเคราะห์ตาราง SWOT MATRIX แล้วผู้วิจัยได้นำผลมาร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการประเมินรายบุคคลจำนวน 15 คน และนำมาปรับปรุงและนำเสนอร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ฉบับที่ 2 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ และนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง และ 32 วิธีการ โดยกำหนดกลยุทธ์หลักจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์รองกำหนดตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ และ วิธีดำเนินการกำหนดจากรายข้อย่อยจากแบบสอบถามและการศึกษาตามแนวคิดและเอกสารที่ได้ศึกษามา ดังนี้

1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญาประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รองและ 8 วิธีดำเนินการ ได้แก่

1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา

1.1.1 สัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา

1.1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา

1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้น

1.2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิด

1.2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่องทักษะการคิด

1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์

1.3.1 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางที่เน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

1.3.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล (individual development plan)

1.4 เพิ่มวัดกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน

1.4.1 จัดการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด

1.4.2 เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์

2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเองประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง และ 8 วิธีดำเนินการ ได้แก่

2.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง

2.1.1 สนับสนุนผู้บริหารระดับกลางให้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง

2.1.2 ปรับกระบวนการทัศน์การทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของผู้บริหารระดับกลาง

2.2 กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

2.2.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

2.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

2.3 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จักตนเองและผู้อื่น

2.3.1 จัดกิจกรรมอบรมผู้บริหารระดับกลางได้รู้จักตนเองและมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2.3.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมค่ายสัมพันธ์สำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.4 เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์อย่างลึกซึ้ง

2.4.1. พัฒนาหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้บริหารระดับกลาง

2.4.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญระดับคณะฯ เพื่อการพัฒนาความรู้ทางศาสตร์และศิลป์อย่างยั่งยืน

3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง และ 8 วิธีดำเนินการ ได้แก่

3.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ

3.1.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารระดับกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

3.1.2 วางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามความสามารถเฉพาะและเพิ่มทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

3.2 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต

3.2.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกมิติ

3.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะของผู้บริหารระดับกลาง

3.3 พัฒนาระบบการศึกษาศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์

3.3.1 สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางสู่ความเป็นครูชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา

3.3.2 จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ เพื่อเพิ่มความรู้และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น

3.4 เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์

3.4.1 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในและนอกสังกัด

3.4.2 จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่น ประพฤติดีและเชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์

4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง และ 8 วิธีดำเนินการได้แก่

4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ

4.1.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบพระวรสาร

4.1.2 กำหนดแนวทางการบริหารโดยบูรณาการคุณค่าพระวรสารลงสู่การปฏิบัติ

4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต

4.2.1 พัฒนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง

4.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง

4.3 ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย

4.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านภาวะโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย

4.3.2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและส่งเสริมสุขภาพที่ดีอย่างต่อเนื่อง

4.4 พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์

4.4.1 สนับสนุนการศึกษาต่อของผู้บริหารระดับกลาง

4.2.2 จัดนิทรรศการและแสดงผลงานทางวิชาการของผู้บริหารระดับกลางในระดับคณะและเผยแพร่สู่สาธารณชน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า มีจุดแข็ง 2 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จุดแข็ง

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือมีจุดแข็งปรากฏชัด 2 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก แสดงถึงผู้บริหารระดับกลางได้ตระหนักถึงบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความประพฤติที่ดี ทำให้ผู้ร่วมงานอยากจะมีและอยากจะทำตาม สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ที่กำหนดให้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นคุณสมบัติข้อแรก ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี และยังเป็นจุดเน้นของการดำเนินงานในองค์กรทางศาสนา ที่ให้ความสำคัญของการเป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่ง การแบบอย่าง

ที่ดีของผู้บริหารระดับกลางจะถูกถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานและส่งผ่านไปยังนักเรียนที่เขาเหล่านั้นสอนด้วย สอดคล้องกับสมณะกระทรวงการศึกษา คาทอลิกว่าด้วยเรื่องโรงเรียนคาทอลิกข้อ ที่ 43 กล่าวว่าความสำเร็จของจุดหมายเฉพาะของโรงเรียนคาทอลิกไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิชาหรือวิธีการสอนมากเท่ากับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรนี้ (อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก, 2551, หน้า 34)

เมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ พบว่า การปฏิบัติงานตามปรัชญาการศึกษาเป็นจุดแข็ง เพียงด้านเดียวเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ที่ปรัชญาการศึกษากลายเป็นจุดอ่อน แสดงว่าโรงเรียนในเครือฯ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรกำหนดปรัชญาการศึกษาให้เป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่สูงส่ง จึงเน้นการพัฒนาตัวบุคคลมากกว่าด้านอื่น ดังปรากฏในปรัชญาการศึกษาตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2534, หน้า 3)

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงอีกด้านหนึ่ง และมีการปฏิบัติตนตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ที่มีเรื่องวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยสูง แสดงว่าผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถสูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบบรรลุผลได้ อันหมายถึงการส่งออกถึงความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ การมีทักษะในการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจที่อยากทำงานและสร้างผลงานที่ดีเพื่อโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ อภิวิทย์ พิมลแสงสุริยา (2553, หน้า 52) ที่กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับผู้ร่วมงานในการทำงานนั้น ต้องอาศัยทักษะย่อยอีก 3 ประการ ได้แก่ (1) การสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (influence) อันหมายถึงทักษะในการพูดจูงใจให้เกิดการคล้อยตาม (2) การใฝ่หาความสำเร็จ (achievement) หมายถึง การมีความมุ่งมั่น พยายามไม่ยอมแพ้ ไม่เลิกร่าง่ายๆ แต่จะใฝ่หาไขว่คว้าให้ได้มาซึ่งความสำเร็จให้จงได้ (3) การริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ นอกจากนี้

นโยบายของโรงเรียนในเครือฯ ยังมีส่วนในการสร้างแรงบันดาลใจอีกด้วย เช่น นโยบายทางด้านการให้เงินเดือน ค่าตอบแทน การให้รางวัลในโอกาสพิเศษ รวมทั้งสวัสดิการด้านต่าง ๆ ฯลฯ อีกทั้งการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในตัวบุคลากร เช่น การให้ทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก โทและตรี การสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหน้าที่การเป็นผู้บริหารระดับกลาง ทั้งหมดนี้ถูกบรรจุในระเบียบการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดจากฝ่ายการศึกษา คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงได้บรรจุลงในคู่มือการบริหารงานของทุกโรงเรียน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

จุดอ่อน

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ มีจุดอ่อนปรากฏชัด 2 ด้าน คือ

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในการปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำทุกเรื่อง แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางยังไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือการคิดนอกกรอบได้ ในกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด การพัฒนาของระบบการศึกษายังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามให้ทันเหมือนความเจริญทางเทคโนโลยีได้ ซึ่งปัญหานี้ไม่ได้เกิดเฉพาะโรงเรียนในเครือฯ เท่านั้น หากเป็นปัญหาระดับชาติและระดับโลกที่พัฒนาระบบการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและยุคในปัจจุบันเห็นได้จากผลการทดสอบวัดความรู้ระดับชาติ หรือผลการประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นข้อท้าทายต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่ควรปรับกระบวนการทศน์ในการคิดวิเคราะห์ หรือทักษะการพัฒนาคุณภาพของชีวิต เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรการศึกษาที่พัฒนาบุคลากรและนักเรียนเพื่อศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เสนอรูปแบบและความคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อฟื้นฟูระบบการศึกษาขึ้นใหม่ ที่เน้นการเรียนรู้โดยเน้นกระบวนการคิด เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

2. ด้านการดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำทุกเรื่อง แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลาง ยังไม่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของตน และคิดว่าตนมีคุณค่าในโรงเรียน การมีใจสุภาพ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ถือเป็นประเพณีและวัฒนธรรมหนึ่งในองค์กรของโรงเรียนในเครือฯ ที่อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่กล้าแสดงออกถึงพลังอำนาจของตน ขณะเดียวกัน ระบบอาวุโสในโรงเรียนก็มีผลต่อการพัฒนางานสำหรับผู้เข้ามามีงานใหม่ได้ ดังนั้น การจัดระบบพี่เลี้ยงให้มีการสอนงาน ถ่ายทอดวัฒนธรรม ประเพณีของโรงเรียน หรือสร้างระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้รู้จักและเห็นศักยภาพของแต่ละคนมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชาย พันธ์แพ (2555, หน้า 246) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมช่วยพัฒนาการดำรงรักษาทีมให้เหนียวแน่นและปฏิบัติหน้าที่ได้ การพัฒนาทีมหรือการรักษาความมีประสิทธิภาพของทีมก็คือ สมาชิกแต่ละคนพอใจในความเป็นสมาชิกในทีม สามารถทำงานร่วมกันและปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลางฯ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า มีโอกาสในการพัฒนาทุก ด้านทั้งในภาพรวมและกระจายรายด้าน และพบภาวะคุกคาม 2 เรื่องในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

โอกาส

พบว่า ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ มีโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม จิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ เกือบทุกเรื่อง แสดงถึง ปัจจัยความพร้อมและความเชื่อมั่นต่อการจัดการศึกษา ของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่จัดการศึกษาในประเทศไทยมานานกว่า 100 ปี อีกทั้งฝ่ายการศึกษาของคณะได้จัดอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งการจัดในภาพรวม และจัดตามโรงเรียนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงนุช สังขรัตน์ (2552, หน้า 114) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาและส่งเสริมความสามารถ ของผู้ร่วมงาน โดยการสนับสนุนการศึกษาและอบรม

เพิ่มเติม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้รับข่าวสารอย่างเต็มที่ และใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างศรัทธาในการบริหาร โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความเชื่อมั่น ต่อสถาบันนักบวชที่อุทิศชีวิตในการจัดการศึกษาโดย คำนึงถึงการสานต่อพันธกิจด้านการศึกษาจากผู้ก่อตั้ง คณะนักบวชแต่ละคนอุทิศชีวิตถวายแด่พระเจ้า จึงไม่มีการบริหารโดยการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว หรือ การเล่นพรรคเล่นพวก โรงเรียนจึงจัดการศึกษาไม่ใช่ แต่การให้ความรู้เท่านั้นแต่เป็นการสอนความจริง ในการดำเนินชีวิตและแนะนำให้นักลากรและนักเรียน ประพฤติดีตามหลักพระวรสาร และตามหลักธรรมทาง ศาสนาที่แต่ละคนนับถือ สอดคล้องกับพระสมณสาส์น ว่าด้วยเรื่อง มิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียน คาทอลิก (อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก, 2551, หน้า 112) ที่กล่าวว่า โดยธรรมชาติของโรงเรียนคาทอลิกเอง โรงเรียนเป็นผู้ชี้นำทั้งชายและหญิงให้ไปสู่ความดี สมบูรณ์พร้อม ทั้งจากแง่ของการเป็นมนุษย์ และจากแง่ ของการเป็นคริสตชน

ภาวะคุกคาม

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางพบว่า มีภาวะคุกคามในด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามจิตตารมณ์ของคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรในเรื่องปรัชญาการศึกษาและ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียน แสดงว่าผู้บริหาร ระดับกลางมีภาวะคุกคามในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องปรัชญาการศึกษา ซึ่งอาจเกิด จากความไม่เข้าใจในหลักปรัชญาการศึกษาของคณะ ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เมื่อพิจารณาเนื้อความ ในปรัชญาการศึกษาซึ่งส่วนใหญ่เป็นนามธรรมและ เป็นข้อความที่ต้องอาศัยการแปลความเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ถูกต้อง จึงทำให้เป็นภาวะคุกคามในการสื่อ และแปลความหมายที่คลาดเคลื่อน อีกทั้ง ปรัชญา การศึกษาของคณะฯ เน้นการประพฤติปฏิบัติของบุคคล มากกว่าการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือการแก้ปัญหาจึงทำให้ ผู้บริหารระดับกลางและผู้ร่วมงานไม่ได้ให้ความใส่ใจ ในการคิดวิเคราะห์ตามหลักของปรัชญาการศึกษา

แต่เน้นการประพฤติปฏิบัติที่เห็นเป็นรูปธรรมมากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีจุดแข็งในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และมีจุดอ่อนในด้านการกระตุ้นทางปัญญาดังนั้น เมื่อผู้บริหารระดับกลางและผู้ร่วมงานขาดความเข้าใจหรือการสื่อความหมายที่คลาดเคลื่อน จึงส่งผลไปยังสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียนในด้านการกระตุ้นทางปัญญาดังนั้น หากผู้บริหารระดับกลางและผู้ร่วมงานมีความเข้าใจและแปลความหมายได้อย่างถูกต้องแล้ว นักเรียนของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จะเติบโตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มี 4 กลยุทธ์หลัก สรุปได้ดังนี้

3.1 กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ผู้ร่วมงานต้องการแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในโรงเรียนเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้บริหารระดับกลางมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ร่วมงาน แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารระดับกลาง โดยจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

3.2 กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับในความ

แตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ดูแลผู้ร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ

3.3 กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างแรงจูงใจภายในการทำงานให้เกิดความหมายและความท้าทายในสิ่งงานกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับกลางจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงานโดยการสร้างเจตคติที่ดีและส่งเสริมทักษะการคิด การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตน

3.4 กลยุทธ์พัฒนาผู้มีอุดมการณ์

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็นรูปแบบสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย และจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน หรือ ต้องการเลียนแบบ สิ่งที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สอดคล้องกับงานวิจัยของสมนึก ทองเอี่ยม (2552, หน้า 263) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน (2) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน (3) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงาน และ (4) ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ร่วมงานทำให้มีความสม่ำเสมอทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลักเลี้ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตน

เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและร่วมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้ร่วมงานจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจและความเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรมีนโยบายให้โรงเรียนรักษากฎเกณฑ์และบรรยากาศความเป็นโรงเรียนคาทอลิกให้เข้มข้นยิ่งขึ้น พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์แท้จริงตามแบบอย่างของพระเยซูคริสตเจ้า และนักบุญเปาโล

2. ฝ่ายการศึกษา คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของคณะทางด้านกระบวนการคิด โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความรู้และมีทักษะทางด้านการคิดที่เหมาะสมกับการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 มากขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงานและส่งเสริมบุคลากรผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้

3. ฝ่ายการศึกษา คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความสามารถหรือผลงานทุกรูปแบบของบุคลากรครูของโรงเรียนในเครือฯ เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถและมองเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น

4. โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลาง

ได้จัดระบบพี่เลี้ยงหรือผู้แนะนำตามสถานการณ์ที่ต้องการ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารระดับกลางให้มากขึ้น

5. โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์จิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เพื่อสร้างรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการศึกษาในยุคปัจจุบันและเหมาะสมกับบริบทความเป็นโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

2. ควรวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จากเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัย จาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เอกสารอ้างอิง

- คณะภคินีเซนต์ปอลเดอชาร์ตร. (2534). *จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอลเดอชาร์ตร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นงนุช สังขรัตน์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการการดำเนินการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอลเดอชาร์ตร กรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- เพลินใจ พงษ์ชาติรัตน์. (2549). *การพัฒนาแบบแผนการพัฒนาระบบของผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2555). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2551) *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สมนึก ทองเยี่ยม. (2550). *การพัฒนาแบบแผนการพัฒนสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สะอาด ราชเฉลิม. (2541). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2553). *ผู้นำสร้างได้*. กรุงเทพมหานคร: ดีครับ.
- Bass, M. B. & Avolio J. B. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: SAGE Publications.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development*. London: Paul Chapman Publishing.

