

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Strategies for the Development of Thai-Style Leaders' Characteristics of Administrators in Basic Education Institution

พิมพ์วิฑูตา วัฒนวงศ์ปัญญา, ปองสิน วิเศษศิริ และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (1) ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย (3) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง (4) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมี 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (2) สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้กับด้านทักษะอยู่ระดับปานกลาง (3) คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวัง พบว่าโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม (4) กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มี 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ โดยมีกลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 และ (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำแบบไทย, ผู้บริหารสถานศึกษา, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

This mix method research aimed to (1) analyze the characteristics of Thai leadership style of administrators in basic educational institutions, (2) study the current and existing situations of administrators based on the Thai leadership characteristics, (3) systematically analyze the desired traits and characteristics of administrators and pertinent leaders in basic educational institutions, (4) develop strategies to enhance

qualities and traits as well as characteristics of the leaders, teachers, school administrators and all those involved in running and operating basic educational institutions. The population of the study included school administrators, subject leaders, chairman of education committee and parents. The tools used were questionnaires and interview questions, with statistical tools being percentile, average and standard deviation. The study has found the following results: (1) There are five main areas of Thai-style leadership characteristics: knowledge area, skills, attitude and mindset, personality, and ethical and morality areas. (2) Currently, the Thai-style characteristics of administrators in basic educational institutions touched or possessed each of the above characteristics; however, the areas of knowledge and skills sets were only at an average level. (3) The desired Thai-style leaders' characteristics of administrators in basic educational institutions are at a high level, while the areas with maximum desired levels are ethical and moral area. (4) The strategic roadmap to enhance and develop the Thai-style leaders' characteristics consists of 2 main strategies, with 6 sub strategies, and 12 additional methods. The two main strategies are: a strategy to build the skills of Thai-style leaders in the 21st century; and a strategy to build and develop collaborative networks.

Keywords: characteristics of Thai style leaders, leadership Thai style, administers in Basic Education Institution

ความนำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการศึกษา การพัฒนาการบริหาร การศึกษา และการพัฒนาองค์กรการศึกษา ทำให้ทราบว่าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก และสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน องค์กรหรือหน่วยงานทั้งปวงย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้ไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี, 2543) โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

และส่งผลกระทบรุนแรงกว่าหลายช่วงที่ผ่านมา รวมถึงการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่เน้นการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมโดยมี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนสังคม ภูมิปัญญาไทย เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ โดยมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554)

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนา
คนของประเทศไทย ที่เน้นการพัฒนามนุษย์พื้นฐาน
ของบริบทสังคมไทย บนพื้นฐานของวัฒนธรรมและ
ค่านิยมไทยที่มีอยู่ แต่การพัฒนาดังกล่าวไม่มีทาง
เกิดขึ้นได้ หากขาดผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถ
ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมไทย
ย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพของคน เพราะ
ผู้บริหารการศึกษานับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อ
การพัฒนาคนและการจัดคุณภาพการศึกษาของประเทศ

สาเหตุที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาไม่ได้ผลเท่าที่ควร ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2549,
หน้า 24-25) ระบุว่า เพราะการศึกษาของไทยมีลักษณะ
ตามอย่างต่างประเทศมาตลอด ปรับเปลี่ยนไปตาม
ความเปลี่ยนแปลงของโลกและเน้นสาระที่พัฒนาขึ้น
ในศีกโลกตะวันตกมาตลอด ก่อให้เกิดปัญหาของการ
ศึกษาไทยอย่างชัดเจน คือ การพึ่งพาต่างประเทศ
ทำให้การจัดการศึกษาของไทยและการผลิตบุคลากร
ทางการศึกษาของไทยไม่สอดคล้องกับพื้นเพธรรมชาติ
และวัฒนธรรมของไทย ก่อให้เกิดการบริโภคนิยมของ
การศึกษา ทำให้ระบบการศึกษาไทยเป็นระบบบริโภคนิยม
นอกจากนี้ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา
องค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำได้รับการศึกษาและ
พัฒนาขึ้นมาค่อนข้างหลากหลาย แม้ว่านักวิชาการด้าน
การจัดการทั่วไปและการจัดการการศึกษาจะพยายาม
ค้นหาความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำหลากหลายมุมมอง
ด้วยแนวทางและระเบียบวิธีการศึกษาที่ต่างกัน และ
นักวิจัยไทยนำมาใช้สำหรับเป็นกรอบในการสร้างรูปแบบ
ของความเป็นผู้นำภายใต้บริบทของสังคมไทยโดยใช้
กรอบแนวคิดของโลกตะวันตกแทบทั้งสิ้น และทฤษฎี
ส่วนใหญ่ที่พัฒนาขึ้นจะอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมของ
สังคมตะวันตก ซึ่งต่างจากสังคมไทย มีอยู่ไม่น้อยที่
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีปัญหาความไม่เป็นสากลของ
ความรู้ ทำให้เป็นข้อจำกัดของการนำไปใช้ประโยชน์
ในทุกสังคม (กล้า ทองขาว, 2552) และเมื่อนำผลการวิจัย
ที่ได้ไปใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารในสังคมไทย
กลับไม่สะท้อนผลเท่าที่ควร เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้
เหมาะกับบริบทของสังคมตะวันตกมากกว่า จึงพบปัญหา
ในการบริหารงาน จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า

การบริหารเป็นไปตามแบบอย่างของต่างประเทศ
มากเกินไป เป็นผลมาจากคุณลักษณะผู้นำที่มีต่างประเทศ
เป็นผู้กำหนดขึ้น ดังนั้นประเทศไทยควรหันกลับมาดูการ
บริหารในบริบทของสังคมไทยและกำหนดคุณลักษณะ
ผู้นำแบบไทย เพื่อให้สอดคล้องกับการที่ผู้บริหารนำไป
ปฏิบัติได้ (ปองสิน, 2555) จากสาเหตุดังกล่าวเพื่อให้
ประเทศไทยพัฒนาอย่างมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับประเทศ
ต่าง ๆ ได้ และสามารถเป็นประโยชน์กับสังคมไทยและ
คนไทยอย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง
พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน
หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ดำรงตนตามวิถี
ชีวิตไทย การดำเนินชีวิตดังกล่าวจะเป็นแบบอย่างที่ดี
สำหรับเยาวชนไทย เพื่อให้ความเป็นไทยคงอยู่ต่อไป
ในอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์
และเป้าหมายของรัฐบาลบนพื้นฐานทางวัฒนธรรมและ
สังคมของไทยและการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร
โรงเรียนที่เหมาะสมกับบริบทของไทย เพื่อสร้างผู้นำ
รุ่นใหม่ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่มีรูปแบบ
สอดคล้องกับวิถีไทย

การวิจัยนี้เน้นการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการ
จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับ
เยาวชนส่วนใหญ่ของประเทศ เป็นหน่วยงานทางราชการ
ที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นการ
ศึกษาภาคบังคับของประเทศ อันเป็นรากฐานสำคัญ
ในการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้กับประเทศ
เพราะทางเดินหรืออนาคตของเยาวชนในวันข้างหน้า
จะเป็นเช่นไรย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษา นอกจากนี้โรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
มีจำนวนมากกว่าโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ หากงานวิจัย
เรื่องนี้สามารถพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสถาน
ศึกษาให้มีคุณภาพแล้ว คุณภาพการจัดการศึกษาของ
ประเทศย่อมมีคุณภาพสูงขึ้น และโรงเรียนในสังกัดอื่น
อาจนำไปพัฒนาเช่นกัน โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์
เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนด
เป้าหมาย กำหนดทิศทางการกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์

ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

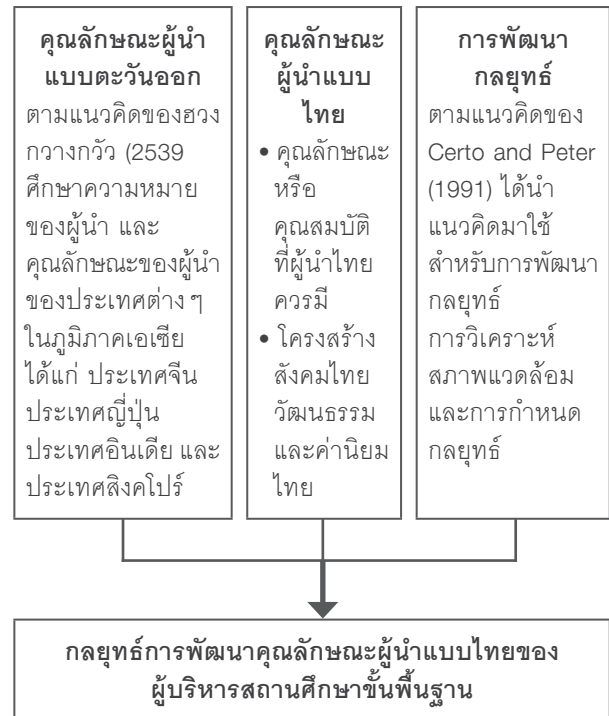
1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะผู้นำแบบตะวันออก ด้วยการศึกษาค้นคว้าที่มีนักวิชาการต่างๆ ให้ข้อมูลไว้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศอินเดีย และประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วยแนวคิดของฮวง กวางกั๋ว (2539)
2. คุณลักษณะผู้นำแบบไทย และมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาโครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วยแนวคิดของ Certo and Peter (1991) ได้นำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

ประเด็นสำคัญของแนวคิด ปรากฏในตารางภาพกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยในรูปแบบการวิจัยผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยแบบสอบถามการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) และการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิด้วยวิธี Focus Interview

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ของการวิจัยนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 29, 054 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2,361 คน โดยเป็นโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น 31,415 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อย หรือแบ่งเป็น

ชั้นภูมิก่อน ซึ่งแบ่งตามเขตตรวจราชการ 19 เขตและกรุงเทพมหานคร สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 380 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

1. ข้อมูลพื้นฐาน จำแนกตาม ตำแหน่งปัจจุบัน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ จำนวน 12 ข้อ (2) ด้านทักษะ จำนวน 11 ข้อ (3) ด้านทัศนคติ จำนวน 16 ข้อ (4) ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อ (5) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยถือเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.70 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าแบบสอบถามมีความเที่ยง โดยแบบสอบถามนี้มีค่าพิสัยความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.811-0.986 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และติดตามผลด้วยวิธีการโทรติดตามผลการตอบกลับได้แบบสอบถามตอบกลับมามีทั้งสิ้น 270 โรง 1,206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.05

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา

ชั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 380 คน โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 ฉบับ คณะกรรมการสถานศึกษา 1 ฉบับ และผู้ปกครอง 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 ฉบับ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรับแบบสอบถามได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังจากแบบสอบถาม 4 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จาก 1,206 ฉบับ ประมวลผลเป็นโรงเรียน จำนวน 270 โรง โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์มีลำดับขั้นดังนี้

1. นำข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มาวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา และแบ่งส่วนของการประเมินออกเป็นระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังในแต่ละด้าน เพื่อใช้ในการให้ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินตัวเองและผู้ที่เกี่ยวข้องอีก 3 กลุ่มประเมินผู้บริหารสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดอยู่ในขั้นตอนนี้ ใช้เทคนิคสูตร Modified Priority Need Index (PNI_{Modified}) สูตรในการคำนวณมีดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ PNI_{Modified} แทนดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทนค่าเฉลี่ยของบทบาทที่คาดหวัง
D แทนค่าเฉลี่ยของบทบาทที่แท้จริง

2. จัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

3. วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยแบ่งตาราง ออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับที่ คาดหวัง (เกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และระดับปฏิบัติจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด - ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ประเมินว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 279)

4. พิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคาม แสดงว่ามีความต้องการ จำเป็นที่ต้องการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องนำข้อมูลนั้น มาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ จะเป็น จุดแข็ง ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับปฏิบัติจริงและระดับ ที่คาดหวัง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

5. นำข้อมูลการวิจัย จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในรูปแบบ SWOT Matrix เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน (ฉบับร่างกลยุทธ์) และทำการสัมภาษณ์ (In depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหาร การศึกษา ด้านนโยบายการศึกษา และด้านผู้บริหาร สถานศึกษาแบ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาและ ระดับมัธยมศึกษา (กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบของคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมี 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านบุคลิกภาพ (5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

สภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยภาพรวมของแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ กับด้านทักษะอยู่ระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ ในขณะที่ด้านที่มีระดับ ในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านความรู้ กับด้านทักษะ

3. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวัง ของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคาดหวัง พบว่า โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ

จากผลการประเมินความต้องการจำเป็นของ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความ ต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านความรู้และด้านทักษะ รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ และด้าน คุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมของความต้องการ จำเป็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้านที่มีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนา คือ (1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (2) การเรียนรู้และเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (3) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและ

โลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (4) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (5) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย (6) การคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา (7) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรพยากรในชุมชนปัญหา ของชุมชน (8) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานและคนที่ ปฏิบัติ (9) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคลเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย (10) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ

4. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร มาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม จากแบบสอบถาม แล้วนำมากำหนดเป็น กลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง และเพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน โดยมีค่านิยมของคนไทยและคุณลักษณะของสังคมไทย ที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร รวมทั้ง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 ท่าน มาพัฒนา เป็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลัก 1 คือ กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะ ผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (enhancing Thai-leader skills in the 21st century) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนา ตัวผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์รอง คือ เตรียมความพร้อม ผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (pre-service training Thai-leader skills in the 21st century) มีวิธีดำเนินการ คือ (1) การพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งโดย ฝึกอบรมกับหน่วยงานที่ชำนาญการ (2) การพัฒนา ผู้บริหารระหว่างปฏิบัติหน้าที่ จัดฝึกงานด้วยวิธีการ

ศึกษาจากต้นแบบ (best practice) และจัดทำแผน พัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับแนวทางการบริหาร คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งผลไปสู่ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบไทย

1.2 กลยุทธ์รอง คือ พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทย ในศตวรรษที่ 21 (developing Thai-leader skills in the 21st century) มีวิธีดำเนินการ คือ (1) การดำรงตนเป็น แบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามหลักกฎหมาย และดำรงตน อยู่ในความถูกต้อง/น้อมนำพระบรมราโชวาทไปปฏิบัติ และเผยแพร่ เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต (2) ยึดมั่น ในขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ และท้องถิ่น ด้วยการ เข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา และกิจกรรมต่าง ๆ กับทาง ชุมชนอย่างต่อเนื่อง

1.3 เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง (enhancing continuous-learning management skills) มีวิธีการดำเนินการ คือ (1) สร้างนิสัย รักการเรียนรู้ จัดสรรทรัพยากร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน พัฒนาความรู้และทักษะ และพัฒนาตนเองเป็นแบบอย่าง ของการเรียนรู้ / จัดตั้งศูนย์ข่าวสาร ศูนย์การเรียนรู้และ พัฒนาวิชาชีพท้องถิ่น เพื่อขยายโอกาสการแลกเปลี่ยน ความรู้ / ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็น ต้นแบบแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) กำหนดนโยบาย สำหรับการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ เฉพาะด้านของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย โดยเชิญ บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านนั้น ๆ มาให้ความรู้ เช่น ด้านภาษา ด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลัก 2 คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่าย ความร่วมมือ (collaborative network development strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างเครือข่ายและมี ปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 6 วิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 กลยุทธ์รอง คือ เสริมสร้างความพร้อม ในการพัฒนาเครือข่าย (building the readiness in network development) มีวิธีการดำเนินการ คือ (1) พัฒนาให้ ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการสร้างความร่วมมือ จัดหลักสูตร และองค์ความรู้ด้านเครือข่ายความร่วมมือ และมีการ

ดำเนินการพัฒนาทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์/พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้และความเข้าใจในการประสานความร่วมมือ กลวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น เทคนิคการสื่อสารกับบุคคลรอบด้าน

2.2 กลยุทธ์รอง คือ เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภายใน (strengthening internal network) มีวิธีการดำเนินการ คือ (1) สร้างความร่วมมือภายในระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู (2) สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ สามารถดำเนินการบริหารงานและตัดสินใจได้เองในระดับที่เหมาะสม

2.3 เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก (external network collaboration) มีวิธีการดำเนินการ คือ (1) สร้างความร่วมมือภายนอกระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน (2) สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายจากผู้นำชุมชน และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ (3) เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ดำเนินการบรรยาย อบรม ให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และชุมชน

จากกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น มีรายละเอียดในการนำเสนอตามตารางดังนี้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
1. กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (enhancing Thai-leader skills in the 21st century)	1.1 เตรียมความพร้อมผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (pre-service training Thai-leader skills in the 21st century)	1.1.1 พัฒนาผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่ง 1.1.2 พัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติหน้าที่
	1.2 พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (developing Thai-leader skills in the 21st century)	1.2.1 การดำเนินตนเป็นแบบอย่างที่ดี 1.2.2 ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ และท้องถิ่น
	1.3 เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (enhancing continuous-learning management skills)	1.3.1 สร้างนิสัยรักการเรียนรู้ 1.3.2 กำหนดนโยบายสำหรับพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย
2. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (collaborative network development strategy)	2.1 เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาเครือข่าย (building the readiness in network development)	2.1.1 พัฒนาให้ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการสร้างความร่วมมือ
	2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภายใน (strengthening internal network)	2.2.1 สร้างความร่วมมือภายในระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู 2.2.2 สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
	2.3 เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก (external network collaborative)	2.3.1 สร้างความร่วมมือภายนอกระหว่างผู้บริหาร 2.3.2 สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายจากผู้นำ 2.3.3 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ดำเนินการบรรยาย อบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และชุมชน

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริง และระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การพัฒนาทางด้านความรู้และด้านทักษะที่เป็นจุดอ่อนของผลวิจัย สอดคล้องกับไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, หน้า 24-25) ที่กล่าวว่า การศึกษาของไทย มีลักษณะตามอย่างต่างประเทศมาตลอด ทำให้การจัดการศึกษาของไทย และการผลิตบุคลากรทางการศึกษาของไทย ไม่สอดคล้องกับพื้นเพธรรมชาติ และวัฒนธรรมของไทยเท่าที่ควร การอบรมคนบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทย ไม่ได้รับการวิจัยเท่าที่ควร ปัญหาการจัดการศึกษาจึงไม่สอดคล้องกับชุมชนไทยมากพอ จากข้อมูลในตอนต้น สอดคล้องกับค่าความต้องการจำเป็นของงานวิจัยชิ้นนี้ ที่จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน การเรียนรู้ และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ความเกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน และปัญหาของชุมชน การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ มีความเข้าใจจากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย

2. จากผลการวิจัยระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ด้านความรู้ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู รองลงมา คือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง จากข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับการกำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุณเจริญ, 2550, หน้า 104-130) ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านการบริหารวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้และเป็นผู้นำวิชาการ สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งสำคัญนอกจากการเป็น

ผู้ที่มีความรู้แล้ว ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวิชาชีพครูอย่างแท้จริง เพราะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการไปพร้อม ๆ กันอย่างกลมกลืนสอดคล้องตามสถานการณ์และความจำเป็น แต่ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในรากเหง้าของความเป็นไทย และประวัติศาสตร์ชาติไทย มีหลักทางศาสนาเป็นหลักพื้นฐานในการดำรงชีวิต และต้องเคารพในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

3. ข้อค้นพบที่ได้จากผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมของระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย สอดคล้องกับแนวคิดของท่าน ว.วชิรเมธี (2552) ที่กล่าวว่าผู้บริหารมี 4 แบบ โดยคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ค้นพบสอดคล้องกับผู้บริหารแบบนายแพทย์ และผู้บริหารแบบชาวประมง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ต้องเป็นนักแก้ไขปัญหา เวลามีปัญหาเกิดขึ้น จะหาสมมติฐาน หาสาเหตุ หาวิธีการ และหาทางแก้ไข รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้ารับผิดชอบ

4. โรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความต้องการจำเป็นที่ตรงกัน 2 ประเด็น คือ (1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ (2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการใช้และการอนุรักษ์การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ควบคู่กับการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศหลัก รวมถึงการบูรณาการการเรียนรู้ให้หลากหลายทั้งทางด้านวิชาการ ทักษะชีวิต ศิลปะ กีฬา ดนตรี วัฒนธรรม ศาสนา ประชาธิปไตย ความเป็นไทย และเรื่องอาเซียนศึกษา

5. การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ (1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี (4) การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี มีค่าความต้องการจำเป็นน้อย ผลการวิจัยสะท้อนว่า การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะเหล่านี้อยู่แล้ว ผลที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12-13) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบโลกตะวันออกของประเทศจีนตามแนวคิดขงจื้อ (ฮวงกวางกั๋ว, 2539) ได้กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำ คือ ผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ ผู้ที่ทำตนให้เล็กที่สุด ผู้ที่เล็กที่สุด จะกลายเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด หมายความว่า ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับฟังผู้อื่น เข้าใจสิ่งที่คนอื่นคิด ไม่เอาความเก่งของตนเองมาข่มลูกน้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาของวิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2549, หน้า 80) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารการศึกษาตามแนวปฏิรูปจะต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้สร้าง และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (shared-vision establisher) เป็นผู้เสริมพลังอำนาจและแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์กร (empowerment & motivation leader) รวมทั้งเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร (coordinator)

6. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ได้จากการวิจัยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบญี่ปุ่น จีนและอินเดีย พบว่ามีประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน คือ ผู้นำแบบญี่ปุ่น จีนและอินเดียจะเป็นผู้มีความรู้และทักษะซึ่งถือเป็นจุดแข็ง ในขณะที่ผู้นำแบบไทยจะมีด้านดังกล่าวเป็นจุดอ่อนที่ต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้และด้านทักษะเพิ่มเติมอย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะผู้นำของอินเดีย พบว่า มีประเด็นที่สอดคล้องกันคือมีจุดแข็งในคุณลักษณะด้านทัศนคติ โดยผู้นำแบบอินเดียจะมีความกล้าหาญ ยึดมั่นในความคิดความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องและเป็นธรรม

การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การดำเนินการในขั้นตอนตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความโดดเด่นมีรายละเอียดดังนี้ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่นาคต (2) เจนจัดวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง จับใจ แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าในอนาคตต้องทำ และเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจากคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครูของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา

จากข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ข้อนี้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบ แต่มีข้อที่โดดเด่นและแตกต่างจากข้อค้นพบคือ “ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่เสียสละ ให้ความสนใจเรื่องส่วนรวมและเรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัวโดยคุณลักษณะในภาพรวมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นลักษณะผสมผสานระหว่างคุณลักษณะแบบไทยกับคุณลักษณะแบบต่างประเทศ กล่าวคือ มีรูปแบบของความเป็นไทย และไปกันได้กับสังคมโลก เป็นลักษณะลูกผสมระหว่างของไทยที่เหมาะสมกับประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง

2. กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (enhancing Thai-leader skill in the 21 century) สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) ที่ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร ซึ่งด้านที่มีความจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 2 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้และด้านทักษะเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ยังมีส่วนที่ไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านทัศนคติเป็นจุดแข็งของผู้บริหารแบบไทย ในขณะที่ผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) นั้น ได้ระบุให้ด้านทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยมีความแตกต่างกัน โดยเบญจพร แก้วมีศรี (2546) ได้ทำการเก็บข้อมูลผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งคุณลักษณะด้านทัศนคติมีความจำเป็นอย่างมากต่อการทำงานในสายอาชีพนี้

3. กลยุทธ์รอง “พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21” สอดคล้องกับแนวคิดเชิงจิตของฮวงกวางกัว (2539) กล่าวคือ การพิจารณาเรื่องความยุติธรรม โดยใช้หลักการคิด คือ เมื่อเราไม่ชอบอะไรรังเกียจอะไร อย่างทำกับคนอื่นแบบนั้น วิธีการคิดดังกล่าวนำไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ เรื่องหลักการของภาวะผู้นำแบบไทยกล่าวว่า ผู้นำแบบไทยต้องดำเนินอยู่เสมอว่าเป็นคนไทย มีหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญกำหนด และที่รัฐธรรมนูญไม่ได้กำหนด ต้องเป็นผู้ที่มีธรรมะอยู่ในใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม น้อมนำพระบรมราโชวาทเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการดำรงชีวิต โดยผู้นำต้องมีธรรมะอยู่ในใจนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของท่าน ว.วชิรเมธี และงานวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546)

4. กลยุทธ์รอง “เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง” สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบจีนกล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองตลอดเวลา พิจารณาอยู่เสมอว่า ทำอย่างไรเราจึงจะมองอะไรแล้วสามารถเห็นและเข้าใจสิ่งนั้นได้ ทะลุปรุโปร่ง ตั้งใจดู ตั้งใจฟัง ป้องกันการตีความผิดตีความเข้าใจตัวเอง ต้องหัดคิดการณีกเล และต้องศึกษาหาข้อมูลไปพร้อมๆ กัน

5. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (collaborative network development strategy) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ ภู่วิภาดาธรรม (2551) กล่าวคือ การพัฒนาคุณลักษณะของบุคคล ต้องมีทักษะส่วนบุคคลและสังคม แต่ส่วนที่แตกต่างกับงานวิจัยชิ้นนี้ คือ ผู้นำจะเกิดการพัฒนาที่ดีได้นั้นต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมและการร่วมมือในการทำงานกับบุคคลอื่นเพื่อเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำเกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง

6. สรุปภาพรวมของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (enhancing Thai-leader skill in the 21st century) (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (collaborative network development strategy) พบว่า แนวทางหรือกิจกรรมสำหรับการพัฒนาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติไม่แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่คุรุสภา (2548) กำหนดไว้ จากข้อค้นพบและกลยุทธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมไทยเริ่มเปลี่ยนไป คือ การเป็นผู้นำแบบไทยจะต้องมีคุณลักษณะที่มีความเป็นสากลมากขึ้น แต่จุดสำคัญที่แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพ คือ ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำไทยที่พบ คือ ต้องรู้จักวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ของชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่กับความทันสมัย ความเป็นสากล และวัฒนธรรมของต่างประเทศด้วย กล่าวคือ นอกจากการพัฒนาตนเองตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพและลักษณะของคนไทย เพื่อรักษาคุณค่าทางวัฒนธรรม และค่านิยมอันดีที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทยให้ดำรงอยู่โดยกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ไม่ได้เน้นเรื่องการพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังเน้นการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพราะการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยจะต้องเป็นคนที่เข้มแข็งเมื่อต้องแข่งขัน และต้องรู้จักประนีประนอมเมื่อต้องร่วมมือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 สาระสำคัญ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้งระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษามีความต้องการจำเป็นใน 4 ประเด็นที่เหมือนกัน คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 3) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา และ 4) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์ เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนั้นทางหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ทางด้านการใช้ภาษา การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สามารถเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบและสามารถลงมือปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติให้มากขึ้น

2. การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนเงินในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทย และควรกระจายให้ให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียน เพราะโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่สามารถพัฒนาได้เท่ากับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

3. การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา

จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของผู้นำแบบไทยคือด้านทักษะและด้านความรู้ซึ่งสามารถ

แก้ไขพัฒนาได้โดยนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยข้างต้นมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรพิจารณาแนวทางที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองควบคู่ไปด้วย เพราะโดยปกติแล้วผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานของรัฐ และดำรงตำแหน่งจนกว่าจะมีการปรับโอนย้าย ลาออก หรือเกษียณก่อนกำหนด ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น จึงควรพิจารณากำหนดหรือแก้ไขกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนโดยมีกำหนดระยะเวลา เช่น 4 ปี เป็นต้น หลังจากนั้นให้ทางคณะอาจารย์ และนักเรียนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนว่ามีความรู้ความสามารถที่จะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนได้หรือไม่ แนวทางนี้จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการที่จะพัฒนาตนเองและนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียนของตนและชุมชนมากยิ่งขึ้น

4. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและยอมรับคำติชม

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีจุดแข็งทางด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้น จึงควรนำจุดแข็งเหล่านี้มาใช้โดยเปิดโอกาสให้คณะอาจารย์ นักเรียน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร พร้อมทั้งยอมรับคำติชมที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้น สิ่งที่สามารถสะท้อนจุดอ่อนและข้อบกพร่องของผู้บริหารได้ดีที่สุด คือ การรับฟังข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประชากร โรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาในเชิงภาพรวม ไม่ได้ศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียน แม้ว่าในงานวิจัยจะเก็บข้อมูลตามขนาดของโรงเรียน แต่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมหรือสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มโรงเรียนที่มีความครอบคลุมมากขึ้น เช่น ทำการศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา โดยเฉพาะ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา

2. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย แต่ไม่ได้ศึกษาถึงไปถึงคุณลักษณะที่กำหนดไว้ตรงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล ดังนั้นควรมีการศึกษาเชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านความเป็นไทย โดยเฉพาะเจาะจง เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่ได้ หากพบข้อแตกต่างสามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าไม่มีความแตกต่างกันจะเป็นการยืนยันข้อค้นพบ ให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจาก บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

- กล้า ทองขาว. (2552). *วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวทางการวิจัยและการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2546). *การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2555). *การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*. ค้นจาก http://www.seameo.org/vl/articles/ed_admin.htm
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2555). *ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา*. เอกสารประกอบรายวิชา 2747865 ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีส้าน. *นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*. สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2556.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2538). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2549). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูป. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 1(1), 80.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส.

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2554). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

ฮวงกวางกัวว. (2539). กระบวนการผู้นำทางธุรกิจ แบบฉบับของคนจีน ตามปรัชญาจีน. กรุงเทพมหานคร: โนเบิลมีเดีย.

Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategie management: Concept and applications*. New York: McGraw-Hill.

