

1-1-2019

การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

ยศวดี ต่ำทรัพย์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

ต่ำทรัพย์, ยศวดี (2019) "การพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม," *Journal of Education Studies*: Vol. 47: Iss. 0, Article 16.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol47/iss0/16>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

Leadership Development of School Administrators in the
Context of a Multicultural society

ยศวดี คำทรัพย์¹ ณรงค์ พุทธิชีวิน² และ วันชัย ธรรมสังการ³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม หอจกัประกอบของการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำและยกร่างรูปแบบ และทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการพัฒนา รูปแบบ ดำเนินการวิจัย ระยะ คือ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง โดยการวิเคราะห์เอกสารและศึกษาสำรวจ 2) พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์และสอบถามความเป็นไปได้

ผลการวิจัย พบว่า ระยะที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาร่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 ใช้เครื่องมือในการประเมินความเหมาะสมและยืนยัน องค์ประกอบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) สามารถให้ผู้วิจัยยกร่างที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม องค์ประกอบเชิงสถานการณ์ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงวิชาการ องค์ประกอบเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) องค์ประกอบเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะที่ 3 ค้นพบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์แบบไหน จึงจะนำเอาภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขสถานการณ์ เมื่อต้องการที่จะพัฒนา ผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญร่วมกับการพัฒนาบรรยากาศและสังคมแบบพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

คำสำคัญ: พัฒนารูปแบบ / ภาวะผู้นำ / สังคมพหุวัฒนธรรม / เทคนิคเดลฟาย

Article Info: Received 23 June, 2016; Received in revised form 6 November 2018; Accepted 2 May, 2019

¹ นิสิตศึกษานิเทศศาสตร์ภาควิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อีเมล: yodwadee_damsab@outlook.co.th

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี อีเมล: narong.buddhi@gmail.com

³ อาจารย์ประจำภาควิชาสารคดีศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อีเมล: wanchaim@psu.ac.th

Abstract

This research was conducted to develop a leadership model for school administrators in the context of a multicultural society, to find elements for developing the leadership model, and to draft the model as well as examine the possibility of developing such a model. The research was implemented in three phases which consisted of 1) a study on the actual conditions of leadership of school administrators by analyzing documents and making surveys, 2) development of the model by using the Delphi Technique, and 3) monitoring the possibilities of the model by interviewing and eliciting suggestions.

The research results indicated that the 1st phase was analyzing to find the attributes of leadership, and the 2nd phase was the use of tools for suitable assessment and verifying elements by using the Delphi Technique to help the researcher provide a draft of the 7 major elements featuring behavioral elements, situational elements, transitional elements, and academic component reformation (Leadership of the Ministry of Education). For the 3rd phase, it was found that the elements were important in all fields because the use of each leadership model for the solution for each condition depends on the condition that the administrator is facing. When needing to be developed, an administrator is important as well as the development of the atmosphere and multicultural society because this is the culture of learning within the school for developing the organization successfully.

KEYWORDS: DEVELOPMENT MODEL / LEADERSHIP / MULTICULTURAL SOCIETY / DELPHI TECHNIQUE

บทนำ

ในปัจจุบันการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ของประชากรที่มีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ของกำลังแรงงาน องค์กรที่เคยมีข้าราชการในสถานศึกษาเพียงสัญชาติเดียวก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไป โดยการเพิ่มขึ้นของข้าราชการในสถานศึกษาต่างวัฒนธรรมเชื้อชาติ สัญชาติ ภาษา ศาสนา จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ พยายามหาทางรับมือกับการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป และผลประโยชน์ขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างยั่งยืนได้ประเทศไทยก็มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ประเพณี

สภาพสังคม เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของผู้คน มีความเป็นเอกลักษณ์ทางด้านศาสนา ภาษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศร้อยละ 80 ของประชากรส่วนใหญ่ ประชากรทั้งสองกลุ่มต่างมีวิถีชีวิตตามแบบฉบับของตน โดยเฉพาะด้านภาษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม ในส่วนของกระบวนการจัดการศึกษานั้นอาจกล่าวได้ว่าพื้นที่มีรูปแบบ การจัดการศึกษาที่แตกต่างไปจากภูมิภาคอื่น (บรรจง ฟ้าวรุ่งแสง, ไช้มุก อุทยาวดี, และ เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2550) แนวโน้มในปัจจุบันของการจัดการศึกษานำไปสู่การแข่งขัน ทางการศึกษาระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน (Sweatt, 2002) ในขณะเดียวกัน โรงเรียนของรัฐเองก็มีการจัดปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับ วิถีชีวิต ประเพณี ความเชื่อ และศาสนาของนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนไทยที่เข้าสู่ระบบ การจัดการศึกษาภาคบังคับของรัฐบาล ด้วยเหตุผลการจัดการศึกษาสำหรับเยาวชนในภูมิภาค ดังที่ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลัก การจัดการศึกษาแบบบูรณาการกับวิถีชีวิต อัตลักษณ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนที่มีลักษณะเฉพาะบนพื้นฐานของหลักศาสนา วัฒนธรรม” เช่นเดียวกัน พงษ์พัชรินทร์ พุฒินนะ (2550) ที่มีแนวคิดว่า “การจัดการศึกษาในสังคม พหุวัฒนธรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนใน พื้นที่”

การจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของผู้คนในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน จึงเป็นประเด็นที่ทำนายสำหรับนักการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ความต้องการ และระดับของศักยภาพทางการเรียนรู้ ของผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องและสอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม ศักยภาพของผู้เรียนรวมถึงบุคคลในชุมชนที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัด การศึกษาที่มาจากพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ตามที่ Riehl. (1996) เน้นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน และต้องสามารถแสดงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leadership) ต่อ ภาวการณ์ของความหลากหลายทางวัฒนธรรม กล่าวโดยสรุปก็คือ ในภาวะความแตกต่างทาง วัฒนธรรมผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดต้องแสดงออกถึงสมรรถนะทางการบริหาร

จัดการเชิงพหุวัฒนธรรมตลอดจนการมีความรู้ความเข้าใจ ทศนคติเชิงบวก และมีความตระหนัก ต่อพหุลักษณ์ เพื่อยกระดับคุณภาพของผู้คนในพื้นที่โดยเฉพาะผู้เรียนเหล่านั้นสามารถแข่งขัน และประกอบอาชีพได้ แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural education) ทำให้การจัดการศึกษาเชิงสังคมพหุวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย บนพื้นฐานของ แนวคิดการจัดการศึกษาตามแนวพหุวัฒนธรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้อง แสดงออกให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leadership education) ซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนหรือจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความหลากหลายข้างต้น ดังที่ Sweatt (2002) กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ใหม่สำหรับ ผู้บริหารในสถานศึกษาของไทยที่มุ่งเน้นและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม ความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมในภูมิภาค

ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ ผู้นำสถานศึกษา เพื่อรูปแบบภาวะผู้นำจากการพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและบริบทสังคม พหุวัฒนธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดได้อย่างเป็นรูปธรรมมี คุณภาพและมีประสิทธิภาพและ ตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบการศึกษาแห่งชาติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท สังคมพหุวัฒนธรรม
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม
3. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

วิธีการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ตามสภาพจริง โดยการวิเคราะห์เอกสารและศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 82 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) คัดเลือกโรงเรียน

ที่มีบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้เลือกรูปลักษณ์ย่อยของภาวะผู้นำแต่ละข้อที่มีความเหมาะสม ใช้ได้ มีค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.50 ถือว่าใช้ได้

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมโดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย ผู้วิจัยกำหนดผู้เชี่ยวชาญไว้ จำนวน 19 ท่าน รอบที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา จากข้อเสนอแนะและเกณฑ์การพิจารณา คือ มีผู้เห็นด้วยร้อยละ 80 คงข้อความนั้นไว้แล้วนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 และให้มีการปรับปรุงข้อความเพื่อความสอดคล้อง รอบที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รอบที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มรายชื่อ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกณฑ์การพิจารณาข้อความเพื่อนำไปกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมใช้ ข้อความที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตั้งแต่ 1.50 ลงมา

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม โดยการสัมภาษณ์เพื่อสรุปข้อค้นพบภายใต้ข้อมูลและแบบสอบถามในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม โดยวิธีการของ Guskey (2000) คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง ครอบคลุม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธีการสอบถาม

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมตามสภาพจริง โดยการวิเคราะห์เอกสารและศึกษาลำรวจ

การดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาร่างคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย

ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จากนั้นนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษามาสังเคราะห์เนื้อหา (Content synthesis) พบว่า ร่างคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเมืองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวในการบริหาร ในสถานการณ์ต่าง ๆ ความไวต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อมทางสังคม ความทะเยอทะยานมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ความลับไม่จำเป็นต้องเปิดเผยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเรื่อง การเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะด้านมนโตนทัศน์ การมีอำนาจและแรงจูงใจด้านอำนาจ ความอดทนต่อความเครียดและต้องมีความมั่นใจในตนเองสูง การมีทักษะในการเกลี้ยกล่อมในการแสวงหาอำนาจให้แก่ตนเอง

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย การบริหารด้วยความซื่อสัตย์และยึดถือคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน การบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์และมีทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนของตน การกล้าตัดสินใจและทำในทันที การรู้จักใช้ข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การขับเคลื่อนองค์กรโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับประโยชน์ร่วมกัน มีวิธีการให้เกิดความกลมกลืนอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ความเข้าใจและต้องทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การเลือกใช้คนให้ถูกกับงาน การกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนทางอารมณ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย การส่งเสริมค่านิยมและหลักการทำงานให้แก่องค์กร การออกคำสั่ง ควบคุม นิเทศ ติดตามอยู่เสมอ การให้กำลังใจ คอยอำนวยความสะดวกสนับสนุน คอยเป็นที่เลี้ยงให้การให้กำลังใจ รับฟัง และร่วมตัดสินใจ การให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความเชื่อถือความสามารถของเขา การกระจายงานให้ทำอย่างอิสระและให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย การสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ที่เกิด

ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคำนึงถึงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในแต่ละสังคม การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมุ่งความสำเร็จของผลงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ตั้งงามถูกต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การมุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การส่งเสริมแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน บรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การมีมาตรการแก้ไขปัญหโดยทันที (แบบเชิงรุกและรับ) การใช้วิธีการแก้ไขปัญหแบบเก่า ๆ (ปล่อยปละละเลย ค่อยเป็นค่อยไป)

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงวิชาการ ประกอบด้วย การใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการนำการบริหารบุคคลเพื่อทำกิจกรรมทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายและตามพันธกิจที่กำหนดไว้ การมีบทบาทที่สำคัญทางวิชาการที่จะเน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู การมีความคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของห้องเรียนเพื่อบรรลุความสมเหตุสมผลในการเป็นประชาธิปไตย การมีความสามารถในการกำหนดกรอบนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน การมีความสามารถในการนำนโยบายของโรงเรียนไปปฏิบัติและส่งเสริมในการทำงานของครู การมีความสามารถในการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการส่งเสริมในการเรียนของนักเรียน

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) ประกอบด้วย การมีน้ำใจรับใช้ชาติ รับผิดชอบต่อประชาชน มีความจงรักภักดีต่อระบอบประชาธิปไตยยึดหลักอุดมการณ์ของการศึกษา การดำรงชีวิตอย่างโปร่งใส ขาวสะอาด มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองในทุกด้านและประหยัด มัธยัสถ์ การรู้จักตนเอง กล้าดี ชม ตนเอง เพื่อนพ้องด้วยความจริงใจและให้ผู้อื่นสามารถตำหนิติชมตนเองในสิ่งที่ผิดพลาดได้ ความสามารถในการตอบสนองกับความต้องการขององค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตามมติ คำสั่ง

ข้อตกลงต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างเข้มงวด การรับรู้และเชื่อมั่นในนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มติคำสั่งขั้นสูงที่เกี่ยวข้องทั้งหน้าที่ การเมืองและความรับผิดชอบ ความขยันขันแข็ง ว่องไว แก่ขององค์กรได้ทันเวลา อย่างมีความคิดสร้างสรรค์และเหมาะสมกับความจริงบนพื้นฐานของนโยบายขององค์กร การกล้าตัดสินใจปัญหาที่มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ใช่อำนาจในหน้าที่เพื่อฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือรับสินบนและสร้างความยุ่งยากแก่ประชาชน มีความสามารถในการชักชวน ปลุกกระดมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ขั้นตอนที่ 2 สํารวจคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมในการใช้เป็นข้อคำถามที่ได้จากสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 82 คน พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 76.83 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 23.17 และมีอายุมากกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 74.39 และรองลงมามีอายุอยู่ในช่วง 35-45 ปี ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57.32 และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 42.68 และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปีคิดเป็นร้อยละ 79.27 รองลงมามีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.29 และ ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.44 2 และองค์ประกอบภาวะผู้นำ ทั้ง 6 องค์ประกอบมีความเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม พบว่า โดยรวมองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ จึงสามารถยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม โดยประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 84.21 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 15.79 และทุกคนมีอายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปี

องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงคุณลักษณะ พบว่า โดยรวมองค์ประกอบเชิงคุณลักษณะของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ถือว่าใช้ได้ ยกเว้นข้อ 9 การมีทักษะในการเกลี้ยกล่อมในการแสวงหาอำนาจให้แก่ตนเอง มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย ร้อยละ 78.95 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 จึงตัดออกในการทำแบบสอบถาม Delphi technique รอบที่ 2

องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรม พบว่า โดยรวมองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ถือว่าใช้ได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงสถานการณ์ พบว่า โดยรวมองค์ประกอบเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ถือว่าใช้ได้ ยกเว้นข้อ 3 การให้กำลังใจ คอยอำนวยความสะดวกสนับสนุน คอยเป็นที่ปรึกษาให้ มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 73.68 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 จึงตัดออกในการทำแบบสอบถาม Delphi technique รอบที่ 2

องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงการเปลี่ยนแปลง พบว่า โดยรวมองค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ถือว่าใช้ได้ ยกเว้นข้อ 1 การมุ่งความสำเร็จของผลงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 78.95 และข้อ 8 การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาแบบเก่า ๆ (ปล่อยปละละเลย ค่อยเป็นค่อยไป) มีผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 73.68 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 จึงตัดออกในการทำแบบสอบถาม Delphi technique รอบที่ 2

องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงวิชาการ พบว่า โดยรวมองค์ประกอบเชิงวิชาการของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ถือว่าใช้ได้

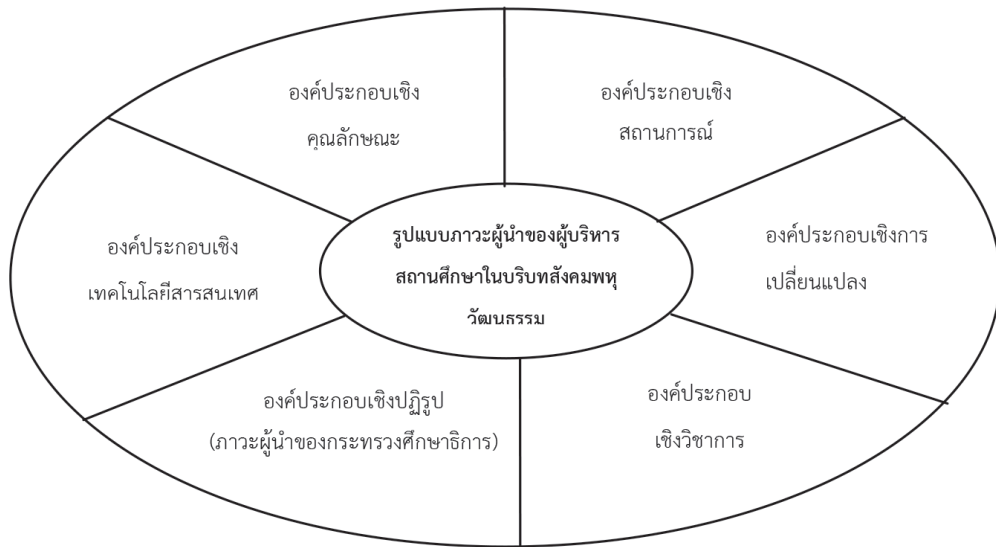
องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) พบว่า โดยรวมองค์ประกอบเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) ของภาวะผู้นำรายข้อ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ถือว่าใช้ได้

ข้อเสนอแนะที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถให้ผู้วิจัยสามารถร่างองค์ประกอบเพิ่มได้อีก 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 2 พบว่า มีการปรับข้อความบางส่วนมีการเพิ่มเติมเพื่อความสอดคล้องและเหมาะสมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มรายชื่อ มีการเพิ่มเติมและตัดทอนองค์ประกอบในแต่ละประเด็น ตามข้อเสนอแนะให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปดังนี้ ระดับความคิดเห็นจากการสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ต่อองค์ประกอบเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม องค์ประกอบเชิงสถานการณ์ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงวิชาการ และองค์ประกอบเชิงปฏิรูป องค์ประกอบเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีฉันทามติไปในทิศทางเดียวกันทุกข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) รอบที่ 3 พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการตอบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อของคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม เป็นการยืนยันคำตอบเดิมซึ่งทำให้มีฉันทามติไปในทิศทางเดียวกันทุกข้อ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นจากการสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ต่อองค์ประกอบเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม องค์ประกอบเชิงสถานการณ์ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงวิชาการ และองค์ประกอบเชิงปฏิรูปของภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และมีฉันทามติไปในทิศทางเดียวกันทุกข้อ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม มาเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพ 1 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม โดยการสัมภาษณ์เพื่อสรุปข้อค้นพบภายใต้ข้อมูลขององค์ประกอบที่มีและแบบสอบถามในการตรวจสอบความเป็นไปได้

ผลการวิจัยการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมในครั้งนี้สรุปได้ว่า

การสัมภาษณ์เพื่อหาข้อสรุปที่ค้นพบภายใต้ข้อมูลของ 7 องค์ประกอบที่มี เพื่อทำการบูรณาการ ถ่ายทอดความรู้ การให้ความรู้ก่อนทำการประเมินรูปแบบ พบว่าข้อค้นพบเรื่อง 7 องค์ประกอบหลัก 55 องค์ประกอบย่อย มีความสำคัญในทุก ๆ ด้านไม่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารอยู่ในสถานะหรือสถานการณ์แบบไหน จึงจะนำเอาภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขสถานการณ์เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญร่วมกับการพัฒนาบรรยากาศและสังคมแบบพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

ข้อสรุปผลการประเมินและแสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ด้านความถูกต้อง ครอบคลุม ด้านความเหมาะสม

สม ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้ มีความเป็นไปได้ ซึ่งมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ 4.57, 4.55, 4.54 และ 3.82 ตามลำดับ ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณา ที่ 3.50 ขึ้นไป เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อผ่านเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบ ยกเว้นด้านความเป็นไปได้ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่ 4 มีความเป็นไปได้ที่จะมีการยอมรับและไม่ต่อต้านรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ไม่ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายดังนี้

องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม สามารถจำแนกแบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบเชิงคุณลักษณะ องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม องค์ประกอบเชิงสถานการณ์ องค์ประกอบเชิงการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบเชิงวิชาการ องค์ประกอบเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) องค์ประกอบเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม **เชิงคุณลักษณะ** พบว่า มี 9 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัวในการบริหารในสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ความไวต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งแวดล้อมทางสังคม 3) ความทะเยอทะยานมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) ความลับไม่จำเป็นต้องเปิดเผยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเรื่อง 5) การให้ความร่วมมือทุกหน่วยงานในการขอความร่วมมือ 6) การเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์และมีทักษะด้านมนโพนทัศน์ 7) การมีอำนาจและแรงจูงใจด้านอำนาจ 8) ความอดทนต่อความเครียด 9) ต้องมีความมั่นใจในตนเองสูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม มีความเข้าใจว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้นำคนอื่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ มีพลังสูง ตื่นตัว มุ่งสู่ความสำเร็จ เชื่อมมั่นในตัวเองทางความคิด การตัดสินใจและความสามารถออกมาจนได้รับการยอมรับ เชื่อมมั่นศักยภาพในตนเองว่าสามารถฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคได้สู่ความสำเร็จ มีอารมณ์มั่นคง ควบคุมตนเองได้ในทางบวก มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีสติปัญญา ไหวพริบในการคิดวิเคราะห์เชิง

วิพากษ์ มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1974) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยในช่วงเวลาดังกล่าวจำนวน 124 เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ ความรับผิดชอบ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการใช้คำพูดและยังมีความสอดคล้องกับ Mandela (1995) ผู้นำแอฟริกาใต้ จากการศึกษาถึงภาวะผู้นำของ มีคุณลักษณะที่โดดเด่นแสดงถึงความมีภาวะผู้นำอยู่ 6 ประการ คือ 1) ความทะเยอทะยานและมีพลัง 2) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ 3) ความซื่อสัตย์ 4) ความมั่นใจในตนเอง 5) ความมีสติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด และ 6) ความรอบรู้ในงาน

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 1) การบริหารด้วยความซื่อสัตย์และยึดถือคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน 2) การบริหารอย่างมีวิสัยทัศน์และมีทิศทางในการพัฒนาโรงเรียนของตน 3) การกล้าตัดสินใจและทำในทันที 4) การรู้จักใช้ข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 5) การขับเคลื่อนองค์กรโดยให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้รับประโยชน์ร่วมกัน 6) มีวิธีการให้เกิดความกลมกลืนอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร 7) การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร 8) ความเข้าใจและทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 9) การเลือกใช้คนให้ถูกกับงาน คอยอำนวยความสะดวกและสนับสนุน 10) กระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มต้นแล้วค่อยจะมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี และมีการพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Manz and Sims (1991) โดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอการทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจว่าอย่างไรมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในที่สุดก็ได้พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งโครงสร้างงาน ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดบทบาททั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น

การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ ซึ่งได้เน้นเรื่องงานเป็นหลัก อีกรูปแบบหนึ่งคือ แบบมุ่งความสัมพันธ์ คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับ Yukl (2006) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ผู้นำอาจจะแตกแยกกันภายในแบบที่พวกเขาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจและการประเมินผล การมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและให้ความเป็นมิตร การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมค่านิยมและหลักการทำงานให้แก่องค์กร 2) การออกคำสั่ง ควบคุม นิเทศ ติดตามงานตามภารกิจ 3) การให้กำลังใจ รับฟัง และร่วมตัดสินใจ 4) การให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและเมตตาผู้ใต้บังคับบัญชา 5) การกระจายงานให้ทำอย่างอิสระและให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย 6) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงาน 9) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม มีความสอดคล้องกับ Blacke and Mouton (1986) ซึ่งให้ข้อเสนอแนะว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำให้มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับการวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากขึ้น ทั้งด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ด้านพฤติกรรม และด้านอื่น ๆ ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎีมารองรับความสอดคล้อง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Fiedler รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถาน พัฒนาขึ้นโดย Yetton and Jago เป็นรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินปัจจัยด้านสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พัฒนาขึ้นโดย Hersey and Blanchard

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การประพฤติปฏิบัติตนในสิ่ง

ที่ต้งามถูกต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 2) การมุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3) การส่งเสริมแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 5) การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 6) การมีมาตรการแก้ไขปัญหโดยทันที (แบบเชิงรุกและรับ) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ มีความสอดคล้องกับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติภรณ์ จงวิศาล (2543) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการที่สามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้บริหารที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร ซึ่งยังมีความสอดคล้องกับ Bass (1990) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่นำมาถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงสุด

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงวิชาการ ประกอบด้วย 1) การใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการนำการบริหารบุคคลเพื่อทำกิจกรรมทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายและตามพันธกิจที่กำหนดไว้ 2) การมีบทบาทที่สำคัญทางวิชาการที่จะเน้นกิจกรรมการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู 3) การมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของห้องเรียนเพื่อบรรลุความสมเหตุสมผลในการเป็นประชาธิปไตย 4) การมีความสามารถในการกำหนดกรอบนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน 5) การมีความสามารถในการนำนโยบายของโรงเรียนไปปฏิบัติและส่งเสริมในการทำงานของครู 6) การมีความสามารถในการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการส่งเสริมในการเรียนของนักเรียน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม การบริหารงานด้านวิชาการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการจริง

จะทำให้การปฏิบัติงานของครูผู้สอนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Smith (1997, as cited in Blasé & Blasé, 1999) ได้ให้ความหมายที่กว้างมากขึ้น โดยมีความหมายว่าเป็นความหลากหลาย เป็นความร่วมมือและเป็นการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของห้องเรียนเพื่อบรรลุความสมเหตุสมผล ในการเป็นประชาธิปไตย พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการนำและการบริหารคนเพื่อทำกิจกรรมทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายและตามพันธกิจที่กำหนดไว้

นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับ Hallinger and Murphy (1984) พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ กำหนดกรอบนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน การนำนโยบายของโรงเรียนไปปฏิบัติ การปฐมนิเทศและการประเมินผลการเรียน การบริหารการใช้หลักสูตร การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการ วิสัยทัศน์ด้านวิชาการ การส่งเสริม การพัฒนาวิชาการ การส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของครู การส่งเสริมแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

งานวิจัยนี้ยังมีความสอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2533) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จ และพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการร่วมกับตัวแปรอื่นอีก 5 ตัว สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ และงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) พบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงที่สุดกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ส่วนตัวพยากรณ์ที่สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดีที่สุด มี 6 ตัว และตัวพยากรณ์ที่สามารถทำนายได้ดีที่สุด คือ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ มีอำนาจการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 47.25 และนอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา Smith (1989) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดระบบ

องค์กรโรงเรียน สอดคล้องกับ Lui (1985) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์สูงกับผลสำเร็จของโรงเรียน

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงปฏิรูป (ภาวะผู้นำของกระทรวงศึกษาธิการ) ประกอบด้วย 1) มีน้ำใจรับใช้ชาติ รับใช้ประชาชน มีความจงรักภักดีต่อระบอบประชาธิปไตยยึดหลักอุดมการณ์ของการศึกษา 2) การดำรงชีวิตอย่างโปร่งใส ขาวสะอาด มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน และประหยัด มัธยัสถ์ 3) รู้จักตนเอง กล้าดี ชม ตนเอง เพื่อนพ้องด้วยความจริงใจและให้ผู้อื่น สามารถทำดี ดีชมตนเองในสิ่งที่ผิดพลาดได้ 4) ความสามารถในการตอบสนองกับความต้องการขององค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ 5) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติตามมติ คำสั่ง ข้อตกลงต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างเข้มงวด 6) การรับรู้และเชื่อมั่น ในนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มติคำสั่งชั้นสูงที่เกี่ยวข้องทั้งหน้าที่ การเมือง และความรับผิดชอบ 7) ความขยันขันแข็ง ว่องไว แก่ไของค์กรได้ทันเวลาอย่างมีความคิดสร้างสรรค์และเหมาะสมกับความจริงบนพื้นฐานของนโยบายขององค์กร 8) การกล้าตัดสินใจปัญหา มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่ เพื่อฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือรับสินบนและสร้างความยุ่งยากแก่ประชาชน และ 9) มีความสามารถในการชักชวน ปลุกกระดมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ

ประเด็นข้างต้นสอดคล้องกับงานของ Bush (1986) และ Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997) ที่ได้กล่าวไว้ว่าสามารถแสดงออกเป็นบทบาทและความคาดหวัง ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของคนในบทบาทนั้น หมายถึง ลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของภาคความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐาน บุคลิกภาพของคนมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม

7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ทันต่อความต้องการ 2) ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศมาช่วยในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ 3) ช่วยในการตรวจสอบการดำเนินงาน เมื่อแผนงานถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลา โดยนำข้อมูลบางส่วนมาประมวลผลเพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ 4) ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษาและการค้นหาสาเหตุหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน 5) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีควบคุม ปรับปรุง และแก้ไขปัญหา และ 6) ช่วยลดค่าใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายในการทำงานลง ส่งผลให้หน่วยงานลดระยะเวลาในการประสานงานให้น้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดการรับรู้ในแต่ละบุคคลว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจแสดงพฤติกรรมต่อไป นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจแสดงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งได้แก่ ตัวแปรภายนอกการรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ การรับรู้ว่าเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน และทัศนคติที่มีต่อการใช้งาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในการมีข้อมูลสารสนเทศ เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กรและอำนาจเชิงอ้างอิง เป็นผลจากความนิยมชมชอบความเคารพนับถือ และความเป็นมิตรจากคนอื่น

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ใน 2 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ได้จำแนกออกเป็น 7 องค์ประกอบได้ดีที่สุดในขณะนี้ ซึ่งผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำทรัพยากรมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ
ต่อองค์กร

1.2 จากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท
สังคมพหุวัฒนธรรม ควรมีการตระหนักถึงความจำเป็นในกาพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ

1.3 จากผลการวิจัยค้นพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท
สังคมพหุวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด และ
วิธีการดำเนินงาน ตลอดจนจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

1.4 นำเอาองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบท
สังคมพหุวัฒนธรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นมาใหม่ ต้องมี
การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเพื่อก้าวสู่
ผู้บริหารมืออาชีพ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางด้านวิชาการและการบริหารที่สามารถทำให้เกิดองค์ความรู้
และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้นในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ
การศึกษาวิจัย ดังนี้

2.1 ควรนำองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมไปทำวิจัยโดยใช้วิทยาการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (R&D)
เพื่อสร้างผู้บริหารที่มีคุณลักษณะนั้น ๆ

2.2 ควรทำการวิจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำกับประสิทธิผล
ของสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- จันทรานี สงวนนาม. (2533). คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- บรรจง ฟ้ารุ่งแสง, ไข่มุก อุทยานลิม, และ เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2550). *ประมวลองค์ความรู้ในพหุวัฒนธรรมศึกษา จังหวัดชายแดนภาคใต้*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.
- พงษ์พิชรินทร์ พุฒินนะ. (2550). *กลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). สืบค้นจาก <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/345>
- มารศรี สุธานี. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ). สืบค้นจาก <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=290792>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

ภาษาอังกฤษ

- Bass, B. M. (1990). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

- Blacke, R. R., & Mouton, J. S. (1986). *Executive achievement: Making it at the top*. Singapore: McGraw-Hill.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bush, T. (1986). *Theories of educational management*. London: Harper and Row.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluation professional development*. Thousand Oak, CA: Corwin Press.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1984). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Lui, C. J. (1985). An identification of principals instructional leadership behaviors in effective high schools. *Dissertation Abstracts International*, 46(84), 451-A.
- Mandela, N. (1995). *Long walk to freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. South Africa: Mcdonald Purnell (PTY) Ltd.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). *Super leadership leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hill.
- Mandela. Long walk to freedom: The Autobiography of Nelson Mandela. South Africa: Mcdonald Purnell (PTY) Ltd.,1994
- Mandela. Long walk to freedom: The Autobiography of Nelson Mandela. South Africa: Mcdonald Purnell (PTY) Ltd.,1994
- Mandela. Long walk to freedom: The Autobiography of Nelson Mandela. South Africa: Mcdonald Purnell (PTY) Ltd.,1994
- Riehl, C. (1996). Making the most of time and talent: Secondary school 151 organizational climates, teaching task environments, and teacher

- commitment. *American Educational Research Journal*, 33(4), 873-901.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P., & Chen, M. J. (1989). Strategy, size and performance. *Organization studies*, 10(1), 63-81.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Sweatt, B. O. (2002). *The leadership mosaic: Emergent theories and perceptions of successful educational leaders*. Retrieved from <https://elibrary.ru/item.asp?id=5436865>
- Yukl, K. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.