

ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารสถานศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21

Team leadership of School Administrators in the 21st Century

แพรวพลอย บุญมา¹ ลัทธพล กล้าหาญ² อรปรีญา มีทรัพย์³ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์⁴
Praeploy boonma¹ Lattapon Klarhan² Onpreeya Meesup³ Assoc. Prof. Dr. Mattana Wangthanomsak⁴

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและธุรกิจต่างต้องปรับตัวโดยเฉพาะ การศึกษาไทยเนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยี ทำให้การจัดการศึกษา ต้องพัฒนาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และยังคงจำเป็นต้องส่งเสริมให้นักเรียน ครู โดยเฉพาะผู้บริหารให้มีทักษะที่จำเป็นใน ศตวรรษที่ 21 หนึ่งในส่วนที่สำคัญสำหรับทักษะในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้นำ ในบริบทการศึกษาไทยจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทีม เพื่อนำทีมให้ครูพัฒนาตนเองส่งผลไปสู่ผู้เรียน

บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 คือ 1. การสร้างความเชื่อถือนและสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงาน 2. ชี้นำสมาชิกของทีม และสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการดำเนินงานในระดับที่สูง 3. สนับสนุนและช่วยเหลือในเรื่องการ ตัดสินใจ อันเกิดจากการทำงานของทีม 4. เพิ่มศักยภาพและความสามารถของทีมให้มากขึ้น 5. สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น และมีคุณค่าให้กับทีม 6. ชี้นำในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 7. ชี้นำทีมสู่การดำเนินงานที่มีระดับ ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ 8. มอบหมายและมอบอำนาจให้สมาชิกของทีมทำงานของตนให้สำเร็จ 9. สนับสนุนสมาชิกของทีม ให้ขจัดงานที่ไม่สำคัญ

ABSTRACT

The rapid changes in the 21st century cause all government and business agencies to adapt, especially Thai education, due to the changing trends in the economy, society, especially technology. As a result, education management must be developed to keep up with the changes. It also needs to empower students, teachers, and especially administrators to have the skills needed in the 21st century. One of the key areas of 21st century skills is teamwork and leadership skills. Therefore, leaders in the Thai education context need team leadership. To lead the team for teachers to develop themselves, resulting in students. The key leadership roles in the team are: 1. Building trust and motivating the team. 2. Leading the team members and members of the group to achieve a high level of operation. 3. Support and assist in decision-making resulting from the work of the team. 4. Increase the potential and ability of the team to be more. 5. Create a unique and valuable identity for the team.

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทีม ภาวะผู้นำทางการศึกษา ศตวรรษที่ 21 บริบทของการศึกษาไทย

^{1,2,3}นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

^{1,2,3}Master's Degree Student of Department of Educational Administration Faculty of Education Silpakorn University.

⁴อาจารย์สอนรายวิชา ภาวะผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

⁴Instructor of Academic Leadership Department of Educational Administration Faculty of Education Silpakorn University

*ผู้ติดต่อ, อีเมล: แพรวพลอย บุญมา, T319@kuru.ac.th

รับเมื่อ 16 มีนาคม 2566 แก้ไข 15 พฤษภาคม 2566 ตอรับ 18 พฤษภาคม 2566

6. Expectation, Guidance to Change and develop in a better way. 7. Motivate the team towards higher and higher levels of operations. 8. Assign and empower team members to accomplish their tasks. 9. Encourage team members to eliminate unimportant tasks.

Keywords: Team leadership, Educational leadership, 21st Century, Thai Educational

บทนำ

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจต่าง ๆ ทำให้ตลาดแรงงานมีความต้องการกำลังคนที่มีทักษะเฉพาะในศตวรรษที่ 21 โดยทักษะที่จำเป็นต้องมีในศตวรรษที่ 21 คือ (3Rs8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้ 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics) 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (2560, หน้า ๘)

โดยระบบที่สำคัญในการฝึกฝนทักษะให้กับเยาวชนไทยที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ คือ ระบบการศึกษา เมื่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อความต้องการกำลังคน ดังนั้นบริบทของประเทศไทยจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้การจัดการศึกษาทันสมัยเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ตอบสนองต่อตลาดแรงงาน ครูจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเยาวชนไทยซึ่งหากเยาวชนมีทักษะที่จำเป็น จบการศึกษาแล้วมีงานทำ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขจึงถือว่าการจัดการศึกษานั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งครูถือเป็นหัวใจหลักในการจัดการศึกษาและผู้อำนวยการหรือผู้นำทางการศึกษาถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จที่เกิดขึ้น

การจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีทีมเพื่อระดมความคิด ความรู้ความสามารถของผู้นำและครูเพื่อร่วมกันจัดการศึกษานำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทีมในการบริหารจัดการสร้างพลังและแรงจูงใจให้ครูร่วมกันทำภารกิจในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชน ให้มีทักษะที่จำเป็นและบรรลุเป้าหมายภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21

ความหมายของทีม

ทีมเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลหลายคนมารวมตัวกัน ร่วมมือกันทำงานหรือภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ทีมมีความสำคัญมากโดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทีมงานให้มีทักษะที่จำเป็นและพัฒนาทีมงานอยู่ตลอดเวลา รวมถึงนำความรู้ความสามารถของคนในทีมมาพัฒนาองค์การเพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของทีมไว้ดังนี้

Edgar, R. Huse. (1982, p. 199) ได้กล่าวถึง ทีมจะต้องเป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กันมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และคณะ (2545, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) ว่าหมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สรุปได้ว่า ทีม คือกลุ่มบุคคลหลายคนที่มาทำงานร่วมกันทำภารกิจหรืองานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีคนที่มีความหลากหลายทั้งในด้านความคิด มุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาร่วมทำภารกิจเดียวกัน มุ่งผลสำเร็จในภารกิจเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจในการทำภารกิจจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ประสานงานร่วมแรงร่วมใจกันตั้งแต่ต้นจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 151) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า คือการที่บุคคลหลาย ๆ คน มารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนแต่มีพื้นฐาน แนวความคิด ทักษะคติและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานจะช่วยในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่ปรากฏนั้นเพื่อให้องค์การบรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์ (2551, หน้า 19) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ด้วยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มาร่วมกันบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ หากกล่าวถึงในด้านการปฏิบัติงานนั้นจะหมายถึงการรวมกลุ่มกัน การมาพบเจอกัน ประชุม นัดหมายในรูปแบบของกลุ่ม และในด้านความสัมพันธ์คือความรู้สึกความผูกพันของคนภายในกลุ่ม มีความสบายใจในการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจกัน ความสามัคคี โดยหากรวมกันจะหมายถึงการทำงานประสานกันของคนภายในกลุ่มทั้งร่างกายและแรงใจเพื่อทำภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำทีม

ภาวะผู้นำทีมเป็นลักษณะของผู้นำ ในการโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้ทีม และอำนวยความสะดวกให้บุคคลในทีม มีแรงผลักดันในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานหรือภารกิจให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทีมไว้ดังนี้

อรุณรัตน์ ไชยปัญญา (2556, หน้า 18 – 19) ภาวะผู้นำทีม หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมสามารถที่จะเป็นผู้นำ และสามารถใช้อิทธิพลเพื่อหลอมรวมให้องค์ประกอบต่าง ๆ ของทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความราบรื่นจนสามารถสร้างพลังขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนเดินไปพร้อม ๆ กันโดยมีเป้าหมายสูงสุดตามที่กำหนดเอาไว้ร่วมกันคือความสำเร็จขององค์กร

เสถียร พะโยธร (2560, หน้า 31) ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารระดับต้นในการเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในทีม เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในทีมได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทีม คือภาวะของผู้นำที่มีองค์ความรู้ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ระดมความคิด ความรู้ ความสามารถของบุคคลในทีมให้บุคคลในทีมร่วมกันทำภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมไปพร้อมกัน

คุณสมบัติของผู้นำทีมในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำทีมเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลของผู้นำ ซึ่งอาจไม่ได้มีในตัวผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรทุกๆ คน ซึ่งผู้นำทีมที่ดีนั้นจะต้องมีความสามารถเฉพาะตัวที่จะนำทีมงาน และร่วมกับทีมงานในการขับเคลื่อนภารกิจของทีม หรือขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างราบรื่น โดยเน้นกระบวนการเป็นทีมเป็นหลักสำคัญ

ซึ่งในหลักสูตรผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective team leaders, 2553, หน้า 7 – 10 อ้างถึงใน มัทนา วัฒนอมศักดิ์, 2552, หน้า 90 – 91) ของสำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้นำทีมที่มีประสิทธิผล ดังนี้ คือ

1. มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรม และหลักวิชาชีพ
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงตรง ยึดมั่นในความถูกต้อง สำนึกในหน้าที่ของตน
3. มีความรับผิดชอบ ทำงานให้สำเร็จตามแผน
4. มีความเสียสละ ไม่ฉวยโอกาส รู้จักการแบ่งปัน และยกย่องให้ความช่วยเหลือสมาชิก
5. มีความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีอคติ
6. มีความอดทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อยยากลำบาก ความเครียด และภาวะกดดันต่าง ๆ
7. มีความกระตือรือร้น ทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
8. มีความจงรักภักดี เชื่อมั่น ยึดมั่นต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ องค์กร/หน่วยงาน สมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง
9. รู้จักกาลเทศะ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน
10. กล้าหาญ รู้เท่าทันเหตุการณ์ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ กล้ายอมรับผิด
11. มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ
12. พึ่งพาได้
13. บริหารงานด้วยเหตุผล สามารถตอบข้อซักถามได้ด้วยหลักการถูกต้องน่าเชื่อถือ
14. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ไม่แปรปรวนง่าย
15. มีความสงบเสงี่ยม ไม่ถือตัว ไม่หยิ่งยโส ไม่ขวางอำนาจ ไม่ภูมิใจในสิ่งไร้เหตุผล
16. มีบารมี การพูดตรงกับกรกระทำ
17. รู้จักตนเอง เข้าใจความรู้สึก จุดมุ่งหมาย จุดเด่นจุดด้อยของตน
18. มีการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น
19. มีบุคลิกภาพหรือการวางตัวที่ดี ไม่ใช่คำพูดหยาบคาย มีความสง่างาม
20. มีทักษะการสื่อสาร เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี มีศิลปะในการจูงใจ
21. มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
22. มีทักษะการบริหารจัดการ
23. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานขององค์กร แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม
24. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
25. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน
26. กล้าตัดสินใจ
27. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
28. มีศรัทธาในสิ่งที่ทำ
29. ตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม รอบคอบไม่ประมาท และ
30. เป็นต้นแบบตัวอย่างของความสำเร็จในการทำงานและการดำเนินชีวิต

หากกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำทีมในศตวรรษที่ 21 นอกจากคุณสมบัติที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วนั้น ผู้นำทีมในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลที่มีการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งพลวัต มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว เป็นผู้รอบรู้และสรรหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการนำทีมงาน กล้าลอง กล้าเสี่ยงกับสิ่งใหม่ ๆ มีความสามารถนำสหวิชา และทฤษฎีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานหรือนำทีมงานให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลรอบข้าง และทีมงาน เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการบังคับหรือการออกคำสั่ง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีคุณธรรม รับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการรับรู้จุดเด่น จุดด้อย รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และนำข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนกระบวนการทำงานเป็นทีม และจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์ และความต้องการของบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของทีมเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม

การขับเคลื่อนองค์การทุกรูปแบบทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องอาศัยผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การ และสมาชิกในองค์การไปในทิศทางต่าง ๆ ซึ่งผู้นำทีมจะเป็นผู้มีหน้าที่และบทบาทสำคัญหลักในการนำทีมให้ประสบความสำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 153 – 154) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม (The leader's role in the team – based organization) ทุกองค์การต้องการผู้นำที่มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของทีม และเป็นผู้มีความสามารถช่วยตอบสนองความต้องการของสมาชิกของทีมได้ เช่น การให้ผลป้อนกลับและการแก้ความขัดแย้งที่ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญของโครงสร้างของทีม บางครั้งผู้นำทีมคนหนึ่งจะต้องคอยดูแลทีม หลาย ๆ ทีม (2 – 3 ทีมในคราวเดียวกัน) หากขาดผู้นำที่ดีแล้วการปฏิบัติงานของทีมก็อาจหลุดไปจากกรอบ จากสิ่งที่ควรจะเป็น ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีภารกิจหรือเกิดความขัดแย้งได้

บทบาทของผู้นำที่สำคัญในทีม คือ 1. การสร้างความเชื่อถือและสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงาน 2. ชี้นำสมาชิกของทีม และสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการดำเนินงานในระดับที่สูง 3. สนับสนุนและช่วยเหลือในเรื่องการตัดสินใจ อันเกิดจากการทำงานของทีม 4. เพิ่มศักยภาพและความสามารถของทีมให้มากขึ้น 5. สร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและมีคุณค่าให้กับทีม 6. คาดหวัง ชี้นำในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 7. ชูใจนำทีมสู่การดำเนินงานที่มีระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ 8. มอบหมายและมอบอำนาจให้สมาชิกของทีมทำงานของตนให้สำเร็จ 9. สนับสนุนสมาชิกของทีม ให้ขจัดงานที่ไม่สำคัญ

มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2552, หน้า 89) กล่าวว่า ผู้นำทีม มีหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (team performance) รวมถึงการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวิธีการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น (team development) ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การทำงานที่เป็นมิตร ช่วยแก้ปัญหาความสัมพันธ์ในกลุ่ม ดูแลและตอบสนองความต้องการของลูกทีม การสร้างความสามัคคี เป็นต้น

นอกจากนี้ยังกล่าวว่า ผู้นำทีมมีหน้าที่ 4 ประการ คือ 1. แสวงหาข้อมูล 2. ใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหา 3. จัดสรรตัวบุคคลและการจูงใจบุคคล และ 4. จัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ (Fleishman et al, 1991, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2552, หน้า 90 – 91) กล่าวโดยละเอียด คือ

1. ผู้นำทีมที่ดี จะต้องหมั่นแสวงหาข้อมูลที่ทันสมัยและถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น และนำความรู้มาเผยแพร่ในแก่สมาชิกในองค์การ พัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถที่ทันสมัย และทันต่อเหตุการณ์

2. ผู้นำทีมที่ดี จะต้องใช้ข้อมูลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีเหตุผลและหลักการ ทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์การ และการบริหารบุคลากร เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์การสำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น

3. ผู้นำทีมต้องคัดเลือกและจัดสรรตัวบุคลากรให้มีความเพียงพอ เหมาะสมกับความถนัด และมีความเหมาะสมกับงาน อีกทั้งควรจะมีการเสริมแรงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรในองค์การมีกำลังใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

4. ผู้นำทีมควรจัดสรรทรัพยากร ทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้มีความเพียงพอ และปลอดภัย เพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปอย่างราบรื่น

นอกเหนือจากที่กล่าวไปแล้วนั้น ผู้นำทีมในศตวรรษที่ 21 ต้องมีหน้าที่ซึ่งนำองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น หมั่นตรวจสอบคัดกรองข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในองค์กร หมั่นพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวทันยุคสมัย และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อไปในอนาคต

รูปแบบภาวะของผู้นำทีม

ประสิทธิภาพของทีมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำทีม โดยรูปแบบภาวะของผู้นำทีมจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและเป้าหมายของทีมได้ในที่สุด ซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอรูปแบบภาวะของผู้นำทีมไว้อย่างหลากหลาย ในบทความนี้จะกล่าวถึงการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทีมของ Hill (Hill' Leadership Model) ซึ่ง มัทนา วังธนอมศักดิ์ (2560, หน้า 91) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งและการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม เนื่องจากพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม โดยที่ Hill ได้นำเสนอรูปแบบการตัดสินใจไว้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำต้องพิจารณาปัญหาหรือสถานการณ์นั้น ๆ ก่อนตัดสินใจควรเข้าไปแทรกแซง ลงมือแก้ไขปัญหา (Task Action) หรือทำหน้าที่เพียงเฝ้าระวัง (Monitor) ซึ่งกระบวนการเฝ้าระวังต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน โดยผู้นำต้องระมัดระวังเงื่อนไขของการปฏิบัติการ รวมถึงวิธีการปฏิบัติ และคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2. เมื่อพิจารณาแล้วว่า ปัญหานั้น ๆ ควรต้องเข้าไปแทรก ลงมือแก้ไขปัญหา ผู้นำต้องพิจารณาต่อไปว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากภายในทีม (Internal) หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากภายนอกทีม (External) ถ้าหากปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากภายในทีม ผู้นำต้องพิจารณาต่อไปว่า เป็นปัญหาเรื่องงาน (Task) หรือ ความสัมพันธ์ (Relational)

3. ผู้นำต้องเตรียมตัวแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีม โดยการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าหากปัญหาเกิดจากภายในทีม (Internal) เรื่อง งาน (Task) ผู้นำสามารถดำเนินการได้โดย 1) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกภายในทีมสามารถเข้าใจได้ตรงกัน 2) กำหนดโครงสร้าง และบทบาทของสมาชิกภายในทีม 3) อำนวยความสะดวกในการทำงาน คอยประสานงานให้ความช่วยเหลือ และควบคุมดูแล 4) เพิ่มทักษะการทำงานให้สมาชิกภายในทีม 5) รักษามาตรฐานในการทำงาน ถ้าหากปัญหาเกิดจากภายในทีม (Internal) เรื่อง ความสัมพันธ์ (Relational) ผู้นำสามารถดำเนินการได้โดย 1) พัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีม 2) สร้างความร่วมมือ ทำงานร่วมกัน 3) จัดการกับความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า 4) สร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้กับสมาชิกภายในทีม 5) สร้างความพึงพอใจและยอมรับความต้องการของสมาชิกภายในทีม 6) เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและศีลธรรม ในกรณีที่ปัญหานั้นเกิดจากภายนอกทีม (External) ผู้นำสามารถดำเนินการได้โดย 1) สร้างเครือข่าย พันธมิตร และขอความร่วมมือจากสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ให้การสนับสนุนการการเป็นตัวแทนของทีม ติดต่อกับประสานงานกับสภาพแวดล้อมภายนอก 3) เจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้ทรัพยากร และขอการสนับสนุนในทีมงานของทีม 4) ปกป้องทีมจากปัญหาความวุ่นวายภายนอก ให้แก่สมาชิกภายในทีม 5) ประเมินประสิทธิภาพทำงานของทีมจากมุมมองภายนอก 6) แบ่งปันข้อมูลจากภายนอกมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนให้กับสมาชิกภายในทีมซึ่งผู้นำต้องตระหนักและตีความให้ถูกต้องว่าปัจจัยใดที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ และต้องสร้างทางเลือกให้เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาเพื่อลดเกิดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม ซึ่งการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจของผู้นำจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของสมาชิกภายในทีม

การประยุกต์รูปแบบของผู้นำทีมไปใช้ในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่สำคัญรูปแบบหนึ่งในสถานศึกษา ซึ่งผู้นำทุกคนจะต้องมีความสามารถในการดึงศักยภาพของบุคคล เพื่อสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ มีความทุ่มเท และสามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ทั้งภายในและภายนอก โดยผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน ซึ่งทักษะเหล่านี้จะส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นการบริหารแบบองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) โดย Marquardt and Reynolds (1994, อ้างถึงใน พรชิตา อังกินันท์, 2560, หน้า 152) ได้ให้ความหมาย องค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) เป็นองค์การที่มีจำนวนชั้นการบังคับบัญชา 2 – 3 ชั้น คือ หัวหน้าบริหาร (Head) ระดับหัวหน้างาน (Team Lead) และระดับพนักงาน (Staffs) จากโครงสร้างดังกล่าวที่มีสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ทำให้เกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงานข้ามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547, อ้างถึงใน พรชิตา อังกินันท์, 2560, หน้า 152) ที่กล่าวว่า การทำงานภายในองค์การที่มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์และประสานงานระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกทีม ซึ่งผู้นำสามารถนำรูปแบบภาวะของผู้นำแบบทีมไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้ โดย เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, หน้า 38 – 42) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องเป็นผู้นำที่กำหนดทิศทางเป้าหมาย มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการอำนวยความสะดวก และต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมให้กับสมาชิกภายในทีม ซึ่งสอดคล้องกับ บุตรี จารุโรจน์ (2550, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้นำแบบทีม เป็นผู้ที่สืบบทบาทในการทำงานและบริหารการทำงานของทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ เพราะถ้าสมาชิกภายในทีมเกิดความพอใจที่จะทำงานร่วมกันมากกว่าต่างคนต่างทำ จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผู้นำทีมมากขึ้น ซึ่งผู้นำทีมต้องทำหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกภายในทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างดี จากงานวิจัยของ Lee (2008, อ้างถึงใน กรรณิกา เรตมอนต์, 2559, หน้า 4) พบว่า ทักษะที่ส่งเสริมการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จได้ คือ ทักษะการสร้างทีม ทักษะด้านความร่วมมือ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ejimofor (2007, อ้างถึงใน กรรณิกา เรตมอนต์, 2559, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาทำให้เกิดความเข้าใจและพฤติกรรมการบริหารที่สร้างความประทับใจให้ทีมงาน โดยพัฒนาการอบรมสัมมนา และการประชุมแบบมีส่วนร่วม หากเกิดความขัดแย้งภายในทีม งานวิจัยของ R. David Hoover (1990, อ้างถึงใน รัชนิวรรณ พวงวรินทร์, 2554, หน้า 48) กล่าวว่า การบริหารความขัดแย้ง ต้องอาศัยความเข้าใจและประนีประนอม ใช้เหตุผลเพื่อแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญที่จะให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี คือ สภาพบรรยากาศแบบเป็นกันเอง ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับ Northouse (2004, p. 213) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจและความเหนียวแน่นด้านความสัมพันธ์ ซึ่งความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความซื่อสัตย์ เปิดเผย และมั่นคง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกภายในทีมพร้อมที่จะเปิดใจ รับฟังความเห็นของสมาชิกภายในทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pitsoe (2014, อ้างถึงใน วิทยาธร พันธุ์สะอาด, 2563, หน้า 98 – 99) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกภายในทีมให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน จนเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาด้านต่าง ๆ ต่อไป

บทสรุป

การบริหารขับเคลื่อนองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อให้การบริหารขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีระเบียบแบบแผน ลดความขัดแย้ง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่เป็นยุคแห่งโลกพลวัต มีความเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งมีผลกระทบต่อบริบทการศึกษาไทย ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญอย่างมากกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการบริหารจัดการให้มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมทักษะความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเท่าเทียม ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับ เปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้รับฟังมากขึ้น เพื่อรับรู้อับปางปัญหา รวมไปถึงวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ส่งผลให้ภารกิจหรือการบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำเร็จลุล่วงตามนโยบายเป้าหมายที่กำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องศึกษาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยการเข้าประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนำแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา จึงจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะต่าง ๆ หนึ่งในทักษะนั้นก็คือ ทักษะการสร้างทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตั้งเป้าหมายของสถานศึกษาให้ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ของครูให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย คอยอำนวยความสะดวก สนับสนุนและช่วยเหลือคณะครูที่ทำงานร่วมกันให้เกิดความสบายใจในการทำงาน โดยหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การเผื่อแผ่ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ใช้หลักการบริหารความขัดแย้งในโรงเรียน เพื่อให้ครูภายในโรงเรียนเกิดความพึงใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของครูภายในโรงเรียน มีการชื่นชมหรือให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม โดยลักษณะของทีมแต่ละทีมจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะพัฒนาอย่างไร เพื่อให้คณะครูเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะและความสามารถช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองและพัฒนาอย่างไม่มีสิ้นสุด

หากเปรียบสถานศึกษาเป็นเรือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนกับต้นเรือที่จะขับเคลื่อนนำเรือและลูกเรือไปในทิศทางต่าง ๆ หากกัปตันเรือขาดทักษะในการขับเรือที่ดี เมื่อเจอการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 เปรียบเสมือนลมมรสุมพายุที่มีมาไม่หยุดหย่อนก็อาจทำให้เรือล่มอัปปางลงได้ ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีในศตวรรษที่ 21 ก็ส่งผลให้การขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นไปอย่างไร้จุดหมาย ประสบปัญหาความขัดแย้ง ความอึดอัดไม่สบายใจในการทำงาน ส่งผลให้การบริหารขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด ดังคำกล่าวของ James Byron Dean นักแสดงชาวอเมริกัน ที่ว่า “เราไม่สามารถบังคับทิศทางลมได้ แต่เราสามารถควบคุมเรือให้ไปถึงจุดหมายได้เสมอ” (ไทยแพน ไซส์เซ็นเตอร์, ม.ป.ป.)

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา เรตมอนด์.(2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ไทยแฟรนไชส์เซ็นเตอร์. (ม.ป.ป.). *คำคมธุรกิจ Business Quotes*. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2565, จาก
<http://www.thaifranchisecenter.com/quotes/show.php?id=1212>.
- ชนวัฒน์ ภมรพรอนันต์. (2551). *การศึกษาการทำงานเป็นทีม และการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน
เป็นทีมของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธัญวิทย์ ศรีจันทร์. (2558). *รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของกรมการองค์กมลสิต*.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- พรทิตา อังกินันท์. (2560). *แนวทางการพัฒนาองค์การประเภทธุรกิจธนาคารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม:
บริษัท เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัชนิวรรณ พวงวรินทร์. (2554). *การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2*. สารนิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์
- วิทยาธร พันธุ์สะอาด. (2563). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวาน
กราฟฟิค จำกัด.
- เสถียร พะโยธร. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารระดับต้น
โรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรวรรณี ไชยปัญญา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Edgar, Huse. R. (1982). *Team Building. citing Daniel Robery and Steven Altman. Organization Development:
Progress and Perspective*. New York: McMillan Publishing Ltd.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.