



สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ  
สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

Current and Desired Leadership Models  
for Directors of Cooperative Education Offices in Thai Universities

ธัญนิฎา โขมพัตรารณณ์<sup>1</sup> ปองสิน วิเศษศิริ<sup>2\*</sup> และ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์<sup>3\*</sup>  
Thanita Khomphatraporn<sup>1</sup> Pongsin Viseshsiri<sup>2\*</sup> and Pruet Siribanpitak<sup>3\*</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ประชากรทั้งสิ้น 17 มหาวิทยาลัยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา วิธีการเก็บข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า PNI ผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าววิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการ รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำวิเคราะห์จากค่าความถี่สูงสุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตามและรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน สภาพที่พึงประสงค์ คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ยและรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม

**คำสำคัญ :** ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา, รูปแบบภาวะผู้นำ, สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำ

Article Info: Received 27 May, 2016; Received in revised form 21 July, 2021; Accepted 28 July, 2021

<sup>1</sup> นิสิตศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : thanita.kh@gmail.com

Ph.D. Candidate in Educational Administration Division, Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: thanita.kh@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : pongsin.v@chula.ac.th

Lecturer in Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University

Email: pongsin.v@chula.ac.th

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อีเมล : pruet.s@chula.ac.th

Lecturer in Department of Educational Policy Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University

Email: pruet.s@chula.ac.th

\* Corresponding Author

### Abstract

The objective of this research was to study current and desired leadership Models for directors of the cooperative education (Co-op) offices in Thai universities. Using a mixed method, the population of this research included 17 higher education institutes where there are Co-op offices. A semi-structured interview and a questionnaire were used to collect data. All information was analyzed by using content analysis and descriptive statistics which are frequency distribution, mean, standard deviation, and Priority Need Index (PNI). The 3 highest mean scores for the desired leadership models for directors of the Co-op offices in Thai universities were (1) facilitator or stimulator, (2) mentor, and (3) broker or mediator. The results from interviewing pointed out that, based on the frequency distribution, the current leadership models for directors of the Co-op offices in Thai universities were monitor and coordinator, whereas the desired ones were Broker or mediator, and innovator.

**Keywords:** director of cooperative education office, leadership model, desired leadership model

### บทนำ

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2554) ระบุข้อเสนอเชิงนโยบายด้านกำลังคนภาคอุตสาหกรรมว่า “ประเทศไทยควรมีการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรมและผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยบูรณาการร่วมกันในลักษณะ 3 ประสาน ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการ และสถาบันการศึกษา” และจากการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความต้องการกำลังคนเพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนาากำลังคนของประเทศ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย-TDRI, 2541) พบว่า อัตราากำลังที่ขาดแคลนของประเทศไทยหลายแสนคนและเป็นแรงงานที่ขาดคุณภาพในหลายด้านที่จำเป็น การขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้นทั้งที่ยังมีแรงงานที่ว่างงานอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากความไม่สอดคล้องของการผลิตและการพัฒนากำลังคนให้ตรงกับความต้องการในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมของประเทศ ขณะที่สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยส่วนใหญ่กลับมีแนวทางในการดำเนินการเกือบจะไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นสาขา หลักสูตร หรือคณะที่เปิดสอน ความสมดุลระหว่างจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในสายสังคมศาสตร์-มนุษยศาสตร์ เมื่อเทียบกับสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ยังไม่สมดุลกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9, 2545-2549) ทำให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานของแรงงานในภาพรวม เป็นปัญหาการว่างงานเชิงโครงสร้าง อันเป็นผลไม่พึงประสงค์จากการพัฒนาการศึกษาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทั้งยังแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลในการทำงานร่วมมือในลักษณะสามประสาน ด้วยเหตุนี้ ภารกิจสำคัญของภาครัฐจึงต้องกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งตระหนักถึงปัญหาร่วมกัน และสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบทวิภาคีและสหกิจศึกษาเป็นหลัก โดยจัดให้นักศึกษาได้มีโอกาสได้เข้าไปปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาระบุให้สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตที่ได้คุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้จ้างงานและสังคม (มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ ด้านคุณภาพบัณฑิต พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ยังได้กำหนดให้มีตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิตไว้ชัดเจนด้วยว่าต้องสามารถสร้างบัณฑิตมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

งานวิจัยของ Tanaka (2015) สามารถวัดผลสัมฤทธิ์จากการเรียนรู้ในระบบสหกิจศึกษาเป็นตัวเลขมูลค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) พบว่า นิสิตที่ผ่านการเรียนสหกิจศึกษาได้รับค่าจ้างภายหลังสำเร็จการศึกษาและทำปริญญาลงสำเร็จการศึกษาด้วยค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าผู้เรียนที่ไม่ได้ผ่านการลงปฏิบัติสหกิจศึกษาอย่างมีนัยยะสำคัญ เนื่องมาจากความพึงพอใจในการใช้บัณฑิตของสถานประกอบการในการใช้บัณฑิตที่มีประสบการณ์ทำงานจริงในที่ทำงานสูงกว่ามหาวิทยาลัยของไทยหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของสหกิจศึกษาและจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาขึ้นเพื่อบริหารจัดการงานสหกิจศึกษาอย่างเป็นระบบ ภายใต้มาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งสถาบัน และแต่งตั้งผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา มารับผิดชอบหน่วยงานนี้ ซึ่งอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งงานและระดับงานต่างกันไปในแต่ละสถาบัน แม้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาซึ่งแต่งตั้งจากผู้ที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการที่เข้ามารับตำแหน่งนั้นจะมีความสามารถในเชิงวิชาการ แต่ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน

ปัจจัยภายใต้ความซับซ้อนของสภาพการทำงานในลักษณะนี้จำเป็นต้องถูกนำมาพิจารณาประกอบในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมอีกด้วย นอกจากนี้ การศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำมักเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตามหรืออัตราผลิตผลงานของทีมงานย่อย (productivity) แต่ไม่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลองค์กรหรือปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ภาพรวม (Katz & Kahn, 1978, Norburn, 1989 as cited in Hart & Quinn, 1993; Morgan, 2015) จึงยากแก่การทราบถึงผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงที่ได้ต่อองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศ ดังนั้น การศึกษาเพื่อให้เข้าใจผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งงานที่ดูแลหน่วยงานลักษณะรวมศูนย์ (centralized unit) เช่น ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา ควรสามารถเชื่อมโยงรูปแบบภาวะผู้นำกับปัจจัยผลสัมฤทธิ์ในระดับองค์กรซึ่งยังไม่เคยมีปรากฏว่ามีการศึกษาตั้งแต่มีการริเริ่มจัดการเรียนการสอนแบบสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในปี พ.ศ. 2537 และเป็นหนึ่งในหัวข้อวิจัยที่จำเป็นและควรมีการศึกษาในอนาคต (กัญทิมา ศิริจีระชัย และคณะ, 2557)

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาที่นำไปสู่องค์ความรู้ที่กว้างขวางต่อไป รวมถึงความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารงานของศูนย์สหกิจศึกษาและการกำหนดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานสนับสนุนการศึกษาอื่น ๆ ในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยที่คล้ายกับศูนย์สหกิจศึกษา

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาใน

มหาวิทยาลัยของไทย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) ได้แก่ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ข้อ แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งของไทยและต่างชาติเกี่ยวกับหน่วยงานสหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยทั่วประเทศและมหาวิทยาลัยของไทยเพื่อให้เข้าใจสภาพถึงปัญหาของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาใน

มหาวิทยาลัยของไทยและทำการสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องในงานสหกิจศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีโครงการสหกิจศึกษาและตัวแทนจากสถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิเรื่องปัญหาของรูปแบบภาวะผู้นำ รวมถึงระดับความรุนแรงของปัญหาดังกล่าวจากความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 2** ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี กรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่ตรงกับบริบทของการทำงานของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของไทยตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบจากขั้นตอนที่ 1 และเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยสำคัญตามลักษณะปัญหาจริงได้ครบถ้วนมากที่สุด นำแนวคิดที่เป็นไปได้มาปรับและสรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบความเหมาะสมก่อนนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการกำหนดประชากรและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยแบ่งการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 3** กำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูลในแต่ละสถาบัน โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 ประชากร คือ 17 มหาวิทยาลัยของไทยที่มีศูนย์สหกิจศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละมหาวิทยาลัยคือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** สร้างและพัฒนาเครื่องมือจากกรอบแนวคิดในขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้ำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย โดยมีเครื่องมือ 2 ประเภท ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้รับการตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า .50

2) แบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษา ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า .50 และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้ (try-out) กับมหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง จากกลุ่มประชากรเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและการประเมินค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (.96)

**ขั้นตอนที่ 5** การเก็บข้อมูล ประกอบด้วย

1) การเก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์จากตัวแทนผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่กำลังดูแลหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาของสถาบัน โดยการนัดหมายและเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

2) การเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษาด้วยแบบสอบถามชุดที่ 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปพร้อมกับเครื่องมือในการวิจัยและติดต่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเองหรือทางไปรษณีย์

**ขั้นตอนที่ 6** วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยการนับความถี่และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ การหาความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า  $PNI_{modified}$

**ขั้นตอนที่ 7** สรุปสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น

### ผลการวิจัย

1. กรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยสำหรับงานวิจัยนี้ปรับจากแนวคิด the Competing Values Framework (CVF) โดย Cameron and Quinn (2006) สามารถแบ่งภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาออกเป็น 8 รูปแบบ ดังนี้

1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (mentor) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการพัฒนาบุคลากร เข้าใจและใส่ใจพนักงาน  
1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (facilitator or stimulator) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ เน้น teamwork และแก้ปัญหาภายในทีม

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (monitor) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นผลงานและตัวชี้วัดผลงานมากกว่าวิธีการทำงาน เน้นการเก็บรายละเอียดของข้อมูลเพื่อวัดผลงาน

1.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (coordinator) เป็นบทบาทของผู้นำที่ทำงานแบบมีรูปแบบและแผนงานชัดเจนเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานได้อย่างชัดเจนในวิธีการเดียวกันอย่างราบรื่น

1.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้กำหนดทิศทาง (director) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการกำหนดเป้าหมายสูงสุดของทีมงาน วางแผนระยะยาว การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความชัดเจนในทิศทางการทำงานของทีม

1.6 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (producer) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นผลลัพธ์เชิงประสิทธิผลการผลิตผลงาน (productivity) จากการทำงานเป็นสำคัญ ปรับเป้าหมายขึ้นเพื่อสร้างความท้าทายใหม่อยู่เสมอ

1.7 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย (broker or mediator) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นการหาพันธมิตร การเจรจาไกล่เกลี่ยให้ทุกฝ่ายเอื้อประโยชน์ต่อกันและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่ม

1.8 รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (innovator) เป็นบทบาทของผู้นำที่เน้นสร้างนวัตกรรมและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

ผู้วิจัยจำแนกผลการวิเคราะห์เป็น 2 กลุ่ม จากบทบาทในองค์กรที่แตกต่าง ได้แก่ 2.1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (กลุ่มผู้บริหาร) ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของสถาบันและเป็นผู้กำกับดูแลงานสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยให้การสัมภาษณ์ 12 สถาบัน จากจำนวนประชากรที่ศึกษา (สามารถตอบได้มากกว่า 1 รูปแบบ) และ 2.2) กลุ่มผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ) ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาสหกิจศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สหกิจศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยจำนวนประชากรของสถาบันที่ศึกษาทั้งสิ้น 16 สถาบัน (ส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 119 ฉบับ) ได้รับแบบสอบถามกลับจาก 15 สถาบัน (เป็นจำนวน 102 ฉบับ) แบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ผลได้จำนวนทั้งสิ้น 95 ฉบับ

2.1 สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากกลุ่มผู้บริหารที่มีค่าความถี่สูงสุดด้วยค่าความถี่เท่ากัน คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม (7 คน) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (7 คน) ส่วนรูปแบบอื่น ๆ (0 หรือ 1 คน)

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากกลุ่มผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดด้วยค่าความถี่เท่ากัน คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย (6 คน) และ

รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (6 คน) ส่วนอันดับที่สาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (4 คน) ส่วนรูปแบบอื่น ๆ (0 หรือ 1 คน)

2.3 สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการ (M = 4.03, SD = 0.79) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (M = 3.92, SD = 0.86) อันดับที่สาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตาม ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (M = 3.63, SD = 0.92), รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (M = 3.68, SD = 0.91) และ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย (M = 3.68, SD = 0.91) ตามลำดับ

2.4 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้ผลเช่นเดียวกับสภาพปัจจุบัน คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการ (M = 4.63, SD = 0.57) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (M = 4.58, SD = 0.63) ส่วนอันดับสาม คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย (M = 4.35, SD = 0.76) โดย ค่า PNI<sub>modified</sub> ที่มากที่สุด คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย (PNI<sub>modified</sub> = 0.18) สำหรับ รูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ผลิต (M = 4.02, SD = 1.07) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน (M = 4.08, SD = 1.00) และ รูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม (M = 4.18, SD = 1.00)

## อภิปรายผล

1. กรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแบ่งความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในการวิจัยนี้ออกเป็น 8 รูปแบบที่แตกต่าง แต่ละรูปแบบสะท้อนถึงพฤติกรรมและสมรรถนะของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาโดยการนิยามแต่ละรูปแบบในบทบาทต่าง ๆ ทั้ง 8 บทบาท ที่เป็นไปได้ตามแนวคิดของ Cameron and Quinn (2006) นั้นเป็นกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม (organizational effectiveness criteria) ซึ่งมี 2 มิติ ได้แก่ ความมุ่งหมายในระดับยุทธศาสตร์ (organizational orientation) ระหว่างการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน (internal orientation) หรือภายนอกขององค์กร (external focus) และ ระดับความยืดหยุ่นในการกระบวนกรตัดสินใจ ระหว่างการกระจายอำนาจ (flexibility, discretion และ dynamism) หรือการควบคุมและรวมศูนย์ (stability, order และ control)

แม้ว่าการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียงผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา แต่มีนักวิจัยต่างชาติหลายท่านศึกษาว่าทุกหน่วยงานในองค์กรมีองค์ประกอบร่วมกันและเชื่อมเข้าด้วยกัน ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร คือ ผลรวมของผลสัมฤทธิ์ของแต่ละหน่วยงานรวมกันเป็น (Alpert & Whetten, 1985, Cameron & Ettington, 1988, Denison, 1990, O'Reilly et al., 1991, Schein, 1985, Trice & Beyer, 1993 as cited in Hart & Quinn, 1993) ดังนั้น ความเข้าใจเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม จะทำให้เข้าใจบริบทการทำงานและเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิผลสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาได้ด้วย จุดเด่นของกรอบแนวคิดนี้มีหลายประการ ได้แก่ 1) เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม 2) เข้าใจง่ายเห็นภาพรวมได้ทั้งหมด 3) ใช้ได้กับทุกระดับของผู้ให้ข้อมูล 4) เชื่อถือได้เพราะผ่านการพิสูจน์และทดสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและพัฒนาโดยนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านไว้แล้ว อาทิ John Campbell และคณะ ในปี 1974 ได้ศึกษาตัวชี้วัด 39 ตัวที่เป็นตัวแทนในการวัดประสิทธิผลองค์กรและทดสอบกับบริษัทต่าง ๆ ในทุกอุตสาหกรรม มีการวิเคราะห์และศึกษาซ้ำโดย Quinn และ Rohrbaugh ในปี 1983 อีกครั้ง อย่างไรก็ตามในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร (Cameron & Quinn, 2006) เสริมว่าผู้นำควรมีความสามารถในการแสดงได้หลากหลายรูปแบบ ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำ ที่เหมาะสมจึงเป็นการผสมผสานของบทบาทภาวะผู้นำภายใน 8 บทบาทที่เป็นไปได้สำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

## 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทย

2.1 สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในมุมมองของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นรูปแบบที่เน้นการบริหารภายใน เน้นการบริหารและพัฒนาศักยภาพของทีมงานในศูนย์สหกิจศึกษา (รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการบริการและรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง) แต่จากมุมมองของกลุ่มผู้บริหาร พบว่าสภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา คือ การประสานงานและควบคุมติดตาม (รูปแบบภาวะผู้นำแบบกำกับติดตามและรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ประสาน) ทั้งนี้อาจมาจากผลลัพธ์ที่สามารถควบคุมติดตามจากผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาโดยผู้บริหารเป็นเพียงส่วนที่วัดผลได้จากตัวชี้วัดและการประสานระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มอบหมายให้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาดำเนินการเท่านั้น

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยในมุมมองของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานยังคงต้องการผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบที่เน้นการบริหารภายใน เน้นการบริหารและพัฒนาศักยภาพของทีมงานในศูนย์สหกิจศึกษา (รูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการบริการ ( $M = 4.63, SD = 0.57$ ) และรูปแบบภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง ( $M = 4.58, SD = 0.63$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญชัย พานิชการ และ พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการอาชีวศึกษาหรือสถาบันการศึกษาที่มีพันธกิจในการจัดการศึกษาใกล้เคียงกับสถาบันการอาชีวศึกษา คือ รูปแบบผู้ร่วมงาน (collegial model) ซึ่งกำหนดลักษณะสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมที่ตรงกับลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำแบบอำนวยการบริการ และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chringchit (2002 อ้างถึงใน ขวัญชัย พานิชการ และ พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์, 2556) แต่จากมุมมองของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษานั้น ต้องการก้าวกระโดดไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบนักรบลาดและและผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง (รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย และรูปแบบภาวะผู้นำนวัตกรรม) แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องระหว่างระดับผู้กำหนดทิศทาง ผู้วางนโยบาย กับระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งต้องศึกษาในรายละเอียดของความแตกต่างเป็นรายสถาบันรวมถึงแนวทางในการปิดช่องว่างเหล่านั้น

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ย เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีค่าความถี่ต่ำสุดในสภาพปัจจุบันแต่ต้องการมากที่สุดด้วยค่าความถี่สูงสุดในสภาพที่พึงประสงค์ ทั้งยังสนับสนุนด้วยค่าความต้องการจำเป็นที่สูงสุด (ค่า  $PNI_{modified} = 0.18$ ) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจ (adhocracy) ที่มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (flexibility) สูงและเน้นปัจจัยภายนอกคือการตลาดหรือพันธมิตรภายนอก (external focus) จึงเป็นลักษณะของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นที่เปิดรับพันธมิตรและเน้นการตลาดเชิงรุกที่มากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้ไกล่เกลี่ยอย่างยิ่ง

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน สามารถนำวิธีการศึกษาหาความต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในภาพรวมของทั้ง 17 สถาบันใช้ในการวิเคราะห์หรือสถาบัน ว่าตรงกับภาพรวม 17 สถาบันหรือไม่ และสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงไปประกอบแผนการพัฒนาศรณะของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในปัจจุบัน หรือนำผลลัพธ์ที่ได้ใช้ประกอบการพิจารณาสรรหาผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาที่เหมาะสมในอนาคตต่อไป

อีกทั้งยังสามารถใช้กรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้สหกิจศึกษาเป็นแนวทางในตรวจสอบความสอดคล้อง (alignment) และพิจารณาการปรับปรุงให้เหมาะสมมากขึ้นได้อีกด้วย

ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 ทางเลือกเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สามารถแสดงได้ทุกบทบาทของผู้นำ และยังสามารถนำผลจากการศึกษาทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำของทั้ง 17 สถาบัน นี้ไปใช้เพื่อทบทวนบทบาทของภาวะผู้นำในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของตน (self-evaluation) โดยประเมินร่วมกับผลสัมฤทธิ์ในงานสหกิจศึกษาในระดับองค์กรสำหรับช่วงปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงตนเองให้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

นักวิจัยทั่วไป สามารถนำกรอบแนวคิดใช้ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษา หรือผู้อำนวยการของหน่วยงานในระดับ middle manager อื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยของไทย รวมถึงการใช้อ้างอิงเพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบภาวะผู้นำขององค์กรสถาบันอุดมศึกษาไทยต่อไปโดยใช้ผลการศึกษาทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำของทั้ง 17 สถาบัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หน่วยงานในภาครัฐ เช่น สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและส่งเสริมให้สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาของไทยผลิตบัณฑิตที่ได้คุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้จ้างงาน ได้นำทั้งกรอบแนวคิดในการวิจัยที่แสดงเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาไทยกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้สหกิจศึกษาหรือหน่วยงานที่สนับสนุนด้านวิชาการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกับศูนย์สหกิจศึกษา และผลลัพธ์จากการวิจัยในภาพรวมของทั้ง 17 สถาบันนี้เป็นพื้นฐานในการวางกรอบการพัฒนาด้านสหกิจศึกษา (coop roadmap) และรูปแบบภาวะผู้นำของบุคลากรที่สำคัญภายในงานสหกิจศึกษาในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการตระหนักในความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาโครงการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยไทยอีกด้วย

สถาบันอุดมศึกษาที่กำลังพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานเพื่อดูแลงานสหกิจศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย (รวมถึงหน่วยงานลักษณะรวมศูนย์เพื่อโครงการบูรณาการเรียนกับการทำงาน (Work-integrated Learning – WIL ในรูปแบบอื่น ๆ ด้วย) สามารถนำองค์ความรู้จากรายงานวิจัยฉบับนี้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพิจารณาจัดตั้งหน่วยงาน การสรรหาบุคลากรสำหรับดูแลหน่วยงานดังกล่าว รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการวางแผนพัฒนาผู้นำ และเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความสำเร็จของสถาบัน (internal-external orientation and flexibility-control levels) กับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมจากกรอบของงานวิจัยนี้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องการพัฒนาทักษะการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในระดับประเทศเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของทั้ง 17 สถาบันอุดมศึกษาที่มีการจัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ความแตกต่างและความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้สหกิจศึกษาในรายสถาบันอาจได้ผลที่แตกต่างกันไป จึงควรมีการศึกษาในรายละเอียดของความแตกต่าง (gap analysis and need analysis) เป็นรายสถาบันรวมถึงแนวทางในการปิดช่องว่างเหล่านั้นซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทของสถาบันแต่ละแห่ง

การศึกษาเพื่อพัฒนาสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ขึ้นเป็นรูปแบบภาวะผู้นำสำหรับผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยพร้อมศึกษาแนวทางหรือคู่มือในการนำไปสู่การปฏิบัติ

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์สหกิจศึกษาตามรายละเอียดในนิยามของรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบเพื่อให้ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยมีความพร้อมในการแสดงบทบาทภาวะผู้นำทางเลือกได้ทุกบทบาทตรงตามบริบทขององค์กร ในทุกรูปแบบทางเลือกตามรายละเอียดในกรอบการวิจัยครั้งนี้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

ขวัญชัย พานิชกร และ พงษ์ธี ศิริบรรณพิทักษ์. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอาชีวศึกษา  
*วารสารเศรษฐศาสตร์*, 41(3), 133-146.

สำนักงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม. (2554). รายงานการศึกษา โครงการ "การศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ  
อุตสาหกรรมในจังหวัดเลยในบริบทการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน". [http://www.oie.go.th/  
academic/รายงานการศึกษา](http://www.oie.go.th/academic/รายงานการศึกษา)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI). (2541). *การศึกษาความต้องการ  
กำลังคนเพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ*. <http://tdri.or.th/research/a75/>

### ภาษาอังกฤษ

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework* (Revised edition). John Wiley & Sons, Inc.

Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs behavioral complexity and firm performance. *Human Relations*, 46(5), 543

Lewis, M. W., Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2016). Both/and leadership, *Harvard Business Review*, 2016 (May), 62–70.

Northeastern University. (2011). *Department of cooperative education*. [http://www.coop.neu.edu/\[2011,  
February 9\]](http://www.coop.neu.edu/[2011, February 9]).

Morgan, J. (2015). Leadership 5 types of organization structures. *Forbes*. [http://www.forbes.com/sites/  
jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-thehierarchy/#  
1b0bde3853f0](http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-thehierarchy/#1b0bde3853f0)

Tanaka, Y. (2015). *The economics of cooperative education*. Routledge.