

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ



นายประเมษฐ์ โมลี

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

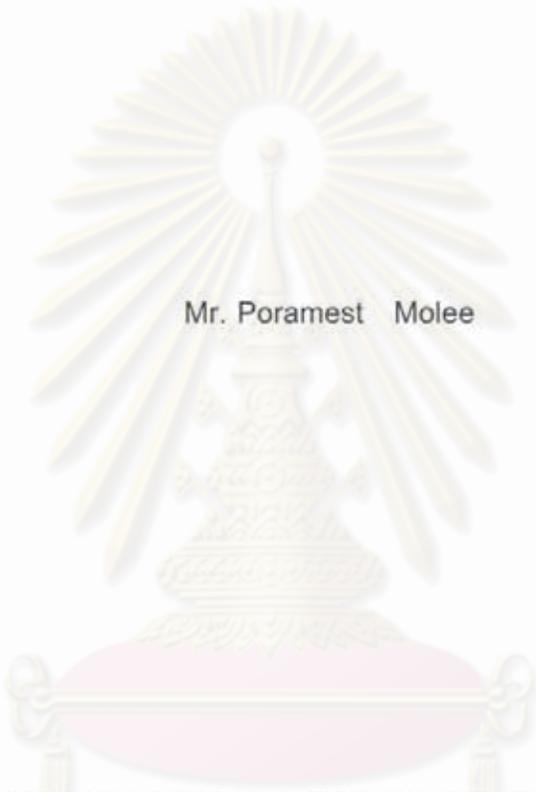
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF A CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL
OF FACTORS AFFECTING THE LEADERSHIP OF SUCCESSFUL
SCHOOL ADMINISTRATORS



Mr. Poramest Molee

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

521552

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ที่ประสบความสำเร็จ

โดย

นายประเมษฐ์ โมลี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

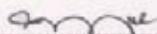
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรศษ.บัณฑิต



..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาทิมาท์ อูสาโห)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(อาจารย์ ดร.ปิยญา แก้วกีเยอร์)

ประเมษฐ์ โมลี : การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (AN ANALYSIS OF A CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS AFFECTING THE LEADERSHIP OF SUCCESSFUL SCHOOL ADMINISTRATORS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอศ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 239 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 24 ตัว แปรแฝง 5 ตัวและตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัว ประชากรประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 ถึง ปี พ.ศ.2551 จำนวน 74 โรงเรียน รวม 413 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มี 7 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS 17.0 และผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย คือปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและ ปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อภาวะผู้นำทุกปัจจัย ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมี 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับของความมีอิทธิพล ดังนี้คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านบทบาทของผู้นำ ด้านพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก...
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4984667427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATOR/ CAUSAL STRUCTURAL/
MODELPORAMEST MOLEE : AN ANALYSIS OF THE CAUSAL STRUCTURAL
RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS AFFECTING THE LEADERSHIP OF
SUCCESSFUL SCHOOL ADMINISTRATORS, THESIS ADVISOR : ASSOC.
PROF. BOONMEE NENYOD, Ed.D. THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF.
SIRIDET SUSHEVA, Ph.D, 239 pp,

The objectives of this research were to develop a causal structural relationship model of factors affecting leadership of successful school administrators, to study the causal structural relationship model of factors affecting leadership of successful school administrators, and to study the comparative analysis of direct, indirect, and total effects affecting leadership of successful school administrators. This model consisted of 24 variables: 5 latent variables and 19 observed variables. The population was 413 respondents, who involved in operation of school administration and were received royal awards during 2550-2551, from 74 schools. The instrument was a questionnaire consisting of 7 sections. The statistics used in preliminary data analysis were descriptive statistics using SPSS version 17.0 and the consistency of the causal structural relationship was analyzed by Lisrel version 8.72

Research findings indicated that: Factors affecting leadership of successful school administrators were consisted of three factors as Leader Traits Factors, Leader Contingency factors, Leader Behaviors Factors, and Leadership factors. The data analysis showed that the causal structural relationship model of the four factors affecting leadership of successful school administrators, which were Leader Traits Factors, Leader Contingency factors, Leader Behaviors Factors, and Leadership factors, directly and positively affected all the leadership factors of successful school administrators and direct, indirect, and total effects affecting leadership of successful school administrators. In addition, direct and indirect effects affecting leadership of successful school administrators were 4 factors sorted by effectiveness: Leader Traits Factors, Leadership factors, Leader Behaviors Factors, and Leader Contingency factors.

Department : Educational Policy, Management and Leadership

Field of Study : Educational Administration

Academic Year : 2009

Student's Signature *Poramest*

Advisor's Signature *Boonmee*

Co-Advisor's Signature *Siridet*

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ สถาบันที่ทรงเกียรติ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัย ได้เข้าศึกษาเล่าเรียนในสถาบันแห่งนี้ ผู้วิจัยมีความรู้สึกภาคภูมิใจอย่างยิ่ง และปรารถนาจะต้องตั้งใจ มุ่งมั่น มานะอดทนที่จะศึกษาเล่าเรียนให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความเมตตา ให้การดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา แนะนำเป็นอย่างดีตลอดจน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างพลังแห่งความคิด ความมุ่งมั่นให้มานะอดทนเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้การดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดีเสมอมา โดยเฉพาะการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบและแนวทางการใช้สถิติ เพื่อการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้รับความรู้ เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย ครั้งนี้ เป็นอย่างมาก

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ อบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษา แนะนำเป็นอย่างดี กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกๆ ท่าน กลุ่มตัวอย่างทุกคน ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ในการศึกษา เก็บรวบรวม ข้อมูลวิจัยจนครบถ้วนสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ นิสิตพี่น้องชาวบริหารการศึกษารุ่นๆ คน

ความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความห่วงใยและกำลังใจสูงสุด เป็นพิเศษจาก คุณแม่สำรวย โมลี ผู้ที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมมาโดยตลอดเวลาและเฝ้ารอคอยความสำเร็จของผู้วิจัย ในครั้งนี้ ด้วยความห่วงใย ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว ที่เป็นกำลังใจให้การดูแลเอาใจใส่ ตลอดมา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามในการวิจัย.....	9
กรอบแนวความคิด.....	9
การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สังกเคราะห์กรอบเนื้อหา.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์.....	15
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	17
การนำเสนอผลการศึกษา.....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ ของภาวะผู้นำ.....	20
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	45
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	53
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ.....	65
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ประชากร.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78

	หน้า
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	80
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.....	90
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของประชากรและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน.....	107
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.....	112
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย(R^2)ของตัวแปรสังเกตได้.....	116
ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	117
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	130
ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.....	136
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	139
สรุปผลการวิจัย.....	143
อภิปรายผลการวิจัย.....	151
ข้อเสนอแนะ.....	160
รายการอ้างอิง.....	163

	หน้า
ภาคผนวก.....	174
ภาคผนวก ก.....	175
ภาคผนวก ข.....	177
ภาคผนวก ค.....	194
ภาคผนวก ง.....	228
ภาคผนวก จ.....	235
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	239



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ข้อมูลประชากร จำนวนโรงเรียนและจำนวนประชากร.....	14
2 สรุปการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี).....	22
3 คุณลักษณะของผู้นำ.....	50
4 ข้อมูลประชากร.....	78
5 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัยต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาหลังผ่านการ คัดข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ข้อคำถามกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นๆ.....	81
6 ข้อมูลการส่ง-รับคืนแบบสอบถาม.....	82
7 สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	88
8 ตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ สถานการณ์ของผู้นำ พฤติกรรมของ ผู้นำ บทบาทของผู้นำ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความ สำเร็จ.....	96
9 ข้อมูลทั่วไปของประชากร.....	107
10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient of Variance) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลเชิงทฤษฎีจากประชากร.....	109
11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ...	113
12 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้.....	116
13 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง.....	129
14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ จากรูปแบบเชิงสมมติฐานกับรูปแบบ ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	130

15	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายใน และขนาดอิทธิพลอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง.....	132
16	ผลการวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์อิทธิพลในรูปแบบ และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	134
17	รายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2550-2551 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	236



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (จากการศึกษาเอกสาร).....	11
2 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
3 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System/Contingency Model) ของบราวน์และโมเบอร์ก.....	47
4 แบบจำลองพฤติกรรมทางสังคม.....	49
5 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล.....	69
6 ขั้นตอนในวิธีดำเนินการวิจัย.....	86
7 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	106
8 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จก่อนปรับรูปแบบให้รูปแบบเชิงสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	119
9 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ภายหลังจากปรับรูปแบบจนกระทั่งรูปแบบเชิงสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	120
10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	123
11 ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝง และระหว่างตัวแปรแฝงต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	126
11.1 อิทธิพลทางอ้อมของคุณลักษณะผู้นำต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	127
11.2 อิทธิพลทางอ้อมของสถานการณ์ของผู้นำต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	128
11.3 อิทธิพลทางอ้อมของพฤติกรรมของผู้นำต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ.....	128

สารบัญญภาพ (ต่อ)

12	รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.....	138
13	รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.....	150



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ โดยเรียกยุคปัจจุบันนี้ว่ายุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือยุคโลกไร้พรมแดนที่มีความเจริญก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) โดยที่บุคคลหรือองค์การใดที่ไม่สามารถจะติดตามข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศได้อย่างทันทั่วถึง ก็จะทำให้บุคคลหรือองค์การนั้น มีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวมากกว่าผู้อื่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คนในสังคมจะต้องรู้จักแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา ความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งทางด้านวิทยาการต่างๆ ของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างไร้ขีดจำกัด การศึกษาคือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้อย่างเท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ในสังคม แต่จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 18-21) พบว่าในปีพุทธศักราช 2540 ประเทศไทยมีประชาชนที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปอ่านหนังสือไม่ออกร้อยละ 5.3 ของประชากรทั้งหมดคนไทย โดยทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจน้อยมีปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ อยู่มากมีค่านิยมค่อนข้างเป็นปัญหาคือค่านิยมด้านของสังคมเกี่ยวกับการทำงานหนัก การประดิดประดอยคิดค้นนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการแข่งขันภายในประเทศ

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการในการเรียนรู้เพื่อดำรงตน ตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิต การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของชีวิตและแสดงว่าบุคคลนั้นมีความเจริญเติบโต การเรียนรู้เป็นหัวใจของการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ: 2542 ง) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ในหมวดที่ 4 มาตรา 22, 23 และ 24 ซึ่งสรุปได้ดังนี้ว่า การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ เน้นความสำคัญ ทั้งความรู้และคุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะความรู้ทักษะด้านคณิตศาสตร์ ต้องจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญกับ

สถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา มีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็นเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง โดย ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างสมดุลและจัดบรรยากาศที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 25 – 29)

สถานการณ์ปัจจุบันในสังคมไทยชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาวิกฤตอันน่าเป็นห่วง จากการพัฒนาที่ขาดสมดุล โดยมุ่งสร้างความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วแต่ประการเดียว ทำให้บุคคลและสังคมรวมทั้งโครงสร้างและกลไกการบริหารและการจัดการต่างๆปรับตัวตาม ไม่ทันเกิดความไม่สมดุลระหว่างการพัฒนาวัตถุกับการพัฒนาจิตใจ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษา แห่งชาติ, 2545) สภาพสังคมไทยปัจจุบัน มีความสับสน ยุ่งยาก เต็มร้อน รุนแรง ไม่สงบสุขเท่าที่ควร ซึ่งเกิดจากการขาดคุณธรรมจริยธรรม เช่น ขาดระเบียบวินัย ไม่เสียสละ เห็นแก่ตัว ขาดความกตัญญูกตเวที ประพฤติตนไม่ถูกต้องเหมาะสม ความเกียจคร้าน ในการทำงาน ขาดความนอบน้อมถ่อมตน ขาดความซื่อสัตย์ ขาดมนุษยธรรม การอิจฉาริษยา ไม่ตรงต่อเวลา มีโมหะโทสะขาดความเห็นอกเห็นใจ ไม่รู้จักประมาณตน ขาดความละเอียดรอบาป (ผกา สัตยธรรม, 2544) การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม วินัยให้แก่คนในชาตินั้น จำเป็นจะต้อง เริ่มต้นสร้างวินัยในตนเอง ถ้าคนมีวินัยในตนเอง ควบคุมความประพฤติ ความคิด ทั้งกาย วาจา ใจ ของตนได้ดีแล้วจะเป็น ฐานสำคัญ ที่จะสร้างวินัยที่เป็นมติดมมาสน ที่ เป็นสถาบันประชาชนรวมทั้ง สร้างวินัยในคุ่มบ้านจนถึงระดับชาติได้ การศึกษาเท่านั้นที่จะสร้างได้ เอกวิทย์ ณ ถกลาง, 2541)

แม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการปฏิรูปการศึกษา โดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีเป้าหมายเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ดีขึ้นทุกด้าน ให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่เก่ง ดีและมีความสุขมีผลบังคับใช้ มาตั้งแต่ พ.ศ. 2542 แต่ผลของการดำเนินการที่ผ่านมา มีผลการวิจัยเชิงประจักษ์และเสียงวิพากษ์ จากสังคมทั่วไปว่า ยังไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตามความคาดหวัง โดยเฉพาะ ด้านคุณภาพของผู้เรียน (มัช สุขเยี่ยม, 2551: 70) แต่อย่างไรก็ดี การปฏิรูปการศึกษามีผลทำให้ การบริหารโรงเรียนเปลี่ยนรูปแบบ ไปเป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งการบริหารในลักษณะนี้ มีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ หลักการกระจาย อำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง และหลักการตอบสนอง ความต้องการ ของผู้เรียนและชุมชน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2548) โดยให้อิสระในการตัดสินใจสูง ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณและวิชาการ ในขณะที่เดียวกัน ก็ให้รับผิดชอบต่อชุมชนและ

สิ่งแวดล้อมมากขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ด้วยเหตุที่ SBM เป็นเทคนิคการบริหารที่ให้ความอิสระ ในการบริหารจัดการโรงเรียน ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจและต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารในระบบ SBM จะต้องเป็นทั้ง "ผู้นำ" (Leader) และผู้จัดการ (Manager) (Kouzer & Posner, 1987)

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง , 2546) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้น จะต้องจัดการภายในองค์การ เพื่ออำนวยความสะดวกที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มีความสามารถ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

ผู้นำมีความสำคัญต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก โดยความสำเร็จของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ไม่มีปัจจัยใด ที่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานได้ ยกเว้นสิ่งหนึ่งที่จะปรับปรุงและพัฒนาได้ตลอดเวลา ก็คือภาวะผู้นำของหัวหน้างาน (Owen, 1981 : 145) บนพื้นฐานที่ว่า ไม่มีรูปแบบการบริหารใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ในทำนองเดียวกันย่อมไม่มีผู้นำคนใดที่จะเหมาะสมกับการบริหารงาน ในทุกองค์การและทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (McChokle and others, 1982 : 190) โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้และใช้ความรู้ ความสามารถของตน ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำสูง เชื่อกันว่าจะช่วยให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานแรก ที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนแก่กุลบุตรกุลธิดา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ (Leader) จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในทุกๆ ด้านให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางกระแสที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

ในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา มีนักวิจัยได้กล่าวถึงและได้พิสูจน์ยืนยัน(Evidence) ไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดี มีประสิทธิภาพ มีการเชื่อมความสัมพันธ์กับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ(links successful schools and effective principals) (Murphy,1997) ดังแนวคิดของ ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2522 อ้างถึงใน อรรถนพ จินะวัฒน์, 2539) เห็นว่า “ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับหวังที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถสูง สามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนจะดีหรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ”

สอดคล้องกับคำกล่าวของ โกวิท ประวาลพุกฤษ์ (2540 อ้างถึง ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540) โรงเรียนต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือผู้บริหารที่ส่งไปแล้วทำให้องค์การเจริญขึ้นแต่ถ้าเป็นผู้บริหารที่ไม่ใช่มืออาชีพ ส่งไปแล้วโรงเรียนก็ค่อยๆ หดลงๆ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก จึงได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2541 เพื่อให้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำในระดับผู้บริหาร สามารถสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานได้สำเร็จจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน จนสามารถ เลือกรับการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในทางบวกและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ แต่ที่ผ่านมาสังคมไทยขาดภาวะผู้นำในทุกระดับ (ธรรมาภิบาล การพิศิษฏ์, 2543: 23) ซึ่งศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี ชี้ให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นอีกว่า สังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะนำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันไปสู่

ความสำเร็จ (ประเวศ วะสี, 2540: 13) ไม่เพียงเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น สถาบันภาวะผู้นำ เอลเลียต มหาวิทยาลัย Johnson & Wales ในประเทศสหรัฐอเมริกา จัดทำรายงาน เรื่อง "ภาวะผู้นำยุคใหม่ปี 2003" ซึ่งสรุปผลการศึกษาดูแลผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น 208 คนว่าบริษัทในสหรัฐอเมริกา กำลังตกอยู่ในวิกฤติภาวะผู้นำ (ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2547: 89)

ด้วยวิกฤติภาวะผู้นำในสังคมไทย การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จะต้องเร่งด่วน โดยเฉพาะผู้นำในโรงเรียน ที่จะช่วยให้ระบบการศึกษาในประเทศไทย ได้พัฒนาขึ้น การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน (professional Development) จะต้องอาศัยทักษะ ที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human skill) และทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skill) (Katz, 1966) ซึ่งทั้ง 3 ทักษะนี้ได้สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (Principalship) ของ Sergiovanni(2001) ได้ทำการเปรียบเทียบ (metaphor) ว่าเสมือนแรงขับ (Forces) ที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (School effectiveness) โดยขยายเพิ่มเติม 3 ทักษะ เป็น 5 ทักษะหรือแรงขับ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แรงขับทางเทคนิค (Technical Force) แรงขับทางมนุษย์ (Human Force) แรงขับทางการศึกษา(Educational Force) ทั้ง 3 แรงขับ แรกนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความแน่ใจหรือให้คำรับรองว่าโรงเรียนจะสามารถปฏิบัติงานได้ (Schools will work) และอีก 2 แรงขับ คือแรงขับ ทางสัญลักษณ์ (Symbolic Force) และแรงขับทางวัฒนธรรม (Cultural Force) เป็นแรงขับที่ช่วยให้โรงเรียนก้าวขึ้นสูง (Rise) หรือได้รับสถานภาพที่สูงขึ้น จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทักษะหรือแรงขับ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ แสดงถึงความสำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนที่มีส่วนในการพัฒนาระบบการศึกษาในประเทศไทย และการศึกษานี้มีส่วนในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยก่อนที่จะทำการศึกษภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นจะต้องศึกษาประเด็นและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยในฐานะนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จึงมีความสนใจศึกษาวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยต่อไป

การพิจารณาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ด้านแรก คือ คุณลักษณะของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ประการได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม (Stogdill, 1974)

ด้านที่สอง คือ พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารของผู้นำหรือที่เรียก พฤติกรรมผู้นำมีอยู่ด้วยกันหลายลักษณะและหลายแนวคิด ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ ตามแนวคิดของ Reddin (1970) ได้เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ และ Reddin ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติ เพื่อจะทำได้ พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1. มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงานเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดง ถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื้อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจโดยยึดสถานการณ์เป็นหลักถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำ ก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่

1. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
2. แบบนักพัฒนา (Developer)
3. แบบผู้บุญงาน (Benevolent Autocrat)
4. แบบนักบริหาร (Executive)

แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบผู้ทันท่า (Deserter)
2. แบบนักบุญ (Missionary)
3. แบบเผด็จการ (Autocrat)

4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)

ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้ได้มาจากมิติทั้ง 3 ดังที่กล่าวไปข้างต้นและถือว่ามีผลกระทบต่อ
กับพฤติกรรมผู้นำอย่างแท้จริง

ด้านที่สาม คือ สถานการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ
Fiedler (1974) สรุปว่า พิจารณาสถานการณ์จากองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) และ
3. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations)

Hoy and Miskel (1991: 248) ยังอธิบายถึงลักษณะสถานการณ์ขององค์การทาง
การศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การ บทบาท
ของผู้นำและสภาพแวดล้อม

ด้านที่สี่ คือ บทบาทของผู้นำ โรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ
การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำในการแสดง
บทบาทเหล่านั้น มีการกล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้เป็นจำนวนมากซึ่งผู้บริหาร
ที่มีภาวะผู้นำสูงควรมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มคนต่างๆ (Interpersonal roles)
2. การสื่อสารและให้ข้อมูล (Informational roles)
3. การตัดสินใจ(Decisional roles)

Gorton (1983 : 71) สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ประการได้แก่

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 34) ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษา
ไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร

2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ

3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

โดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ

2. ตัวแทนกลุ่ม

3. ผู้นำทางวิชาการ

4. ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

5. นักประเมินผล

ด้านที่ห้า คือ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ธีระ รุญเจริญ (2548) และ Hoy and Miskel (1991) แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน

2. ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

3. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

4. การยอมรับจากสังคม

ในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวถึงไปข้างต้นนี้ ล้วนเป็นส่วนประกอบของการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในครั้ง นี้ โดยศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด และทฤษฎีเหล่านี้ไปสู่ขั้นตอนการวิจัยที่มีประสิทธิผลคือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุ เพื่อให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จอย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ และยอมรับในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป รูปแบบดังกล่าวจะเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อส่งผลให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าประสงค์คือคุณภาพ ของผู้เรียน โดยมุ่งหวังให้เด็กไทยทุกคนเก่ง ดี มีความสุขเพื่อเพิ่มทุนทางสังคมลดปัญหาที่เกิดขึ้น ในประเทศและนำไปสู่การพัฒนาประเทศไทยในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาด อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

คำถามในการวิจัย

1. องค์ประกอบหรือปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเชิงทฤษฎี สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลดังกล่าวมีขนาดและทิศทางอย่างไร

กรอบแนวความคิด

เริ่มจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรม ผู้นำและบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม (Stogdill, 1974) บุคลิกภาพ และทักษะของผู้บริหารโรงเรียน

2. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ด้าน โดยสรุปแนวคิดของHoy and Miskel (1991) และ Fiedler (1974)ประกอบไปด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การ บทบาทของผู้ผู้นำ และสภาพแวดล้อม

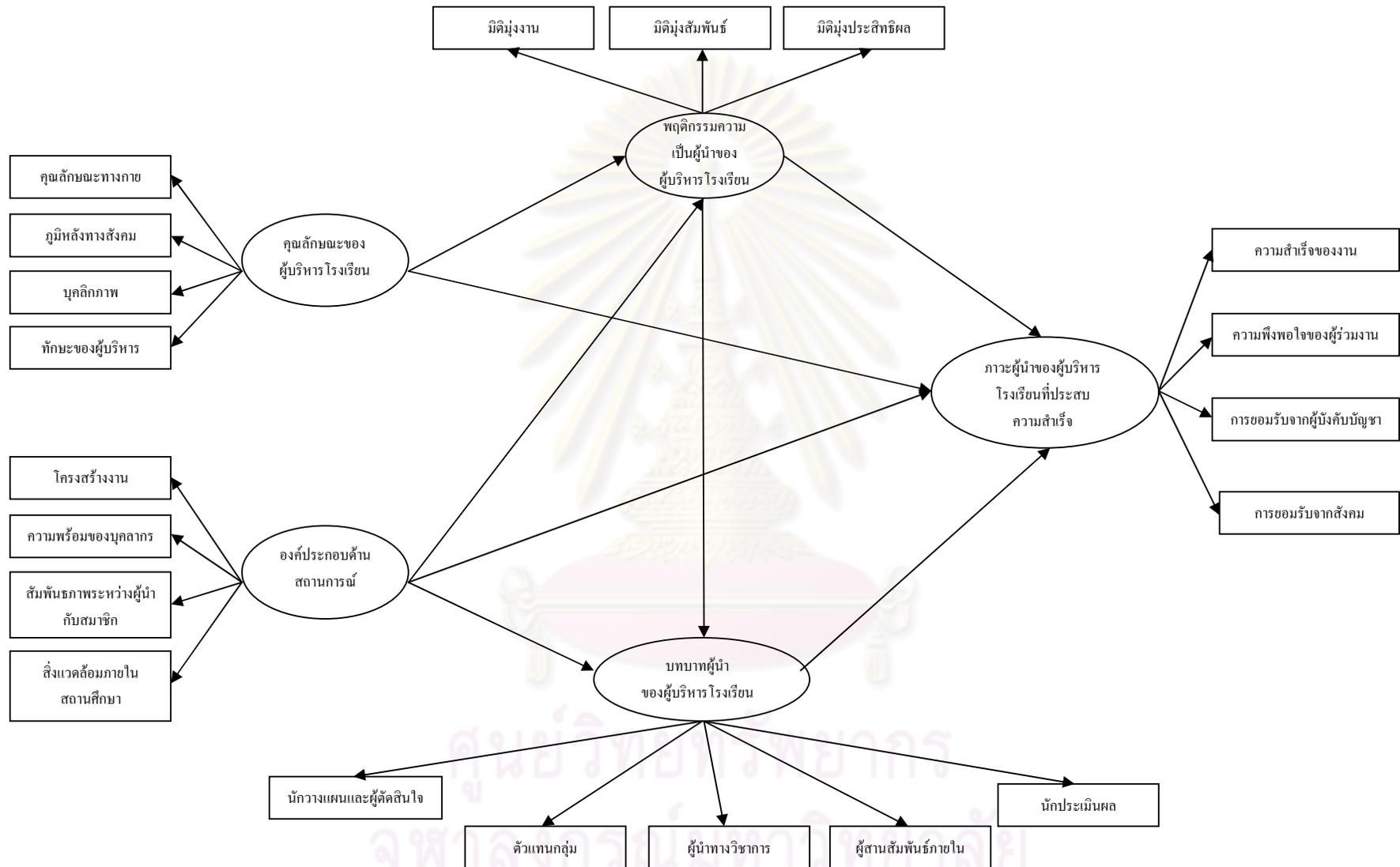
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน ได้แก่ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งผลิตผล ซึ่งจำแนกผู้นำเป็น 8 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำงาน ผู้เผด็จการ นักบุญ ผู้ประนีประนอม ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนาและนักบริหาร

4. บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีของ Krech, Crutchfield and Ballachey (1962);Stogdill (1974); Hicks (1975) ; Gorton (1983) ;Knezevich (1984); Mintzberg (1989); Murphy (1996) ;Nanus (1996);เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536)ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกันซึ่งสามารถสรุปได้ 5 บทบาทได้แก่ นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ตัวแทนกลุ่มผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มและนักประเมินผล

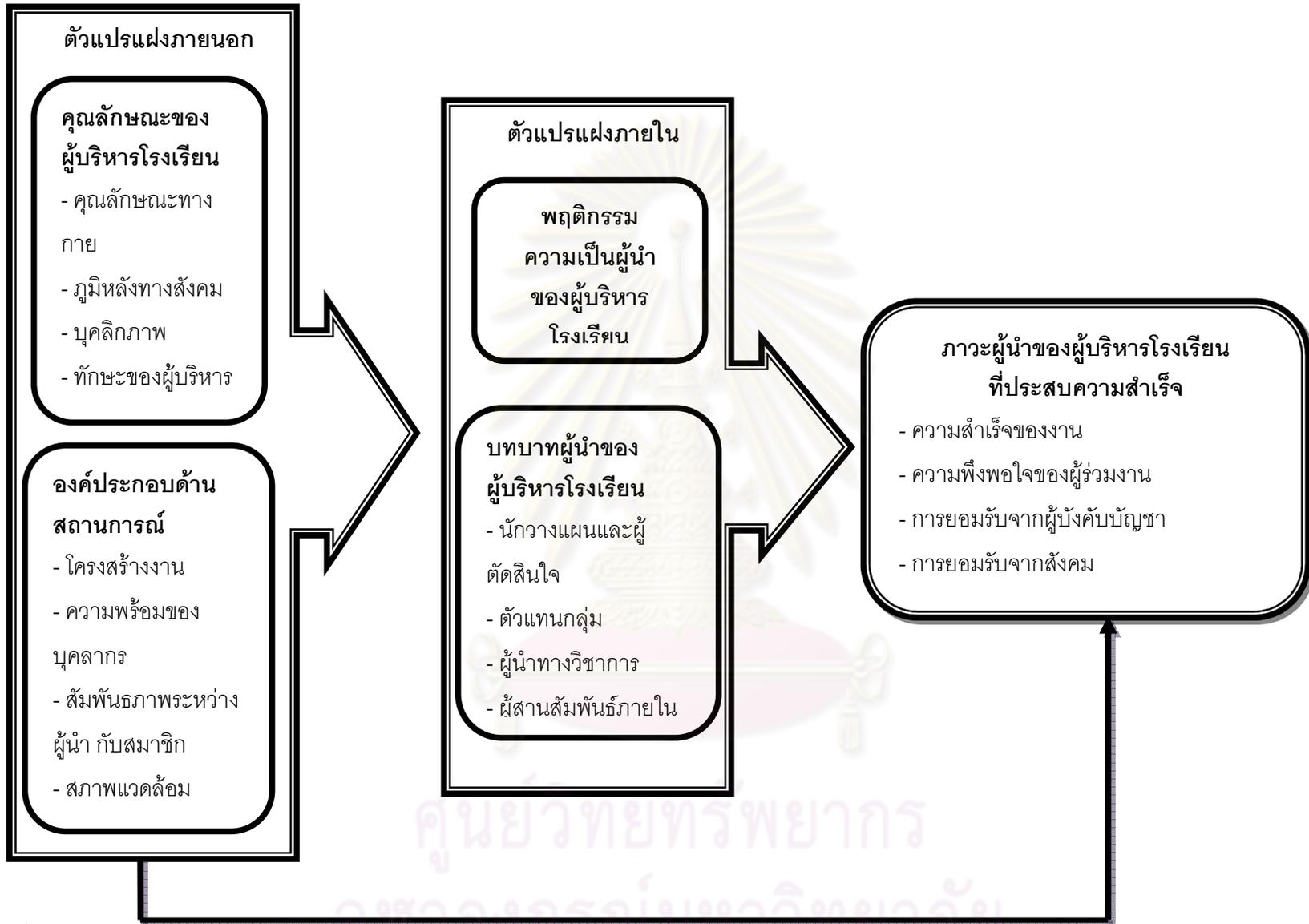
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ธีระ รุญเจริญ (2548)และ Hoy and Miskel (1991) แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและการยอมรับจากสังคม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมเคราะห์กรอบเนื้อหา

เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ดังภาพที่ 1 และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (จากการศึกษาเอกสาร) ⇨



ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.1. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หมายถึงผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2550 และ ปี พ.ศ. 2551 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 74 โรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550-2551: ออนไลน์) จำนวน 74 คน

1.2. รองผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หมายถึงรองผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน ทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่จำแนกตามขนาดโรงเรียน

1.3. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ที่โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 และ ปี พ.ศ. 2551 ในข้อ 1 ตั้งอยู่จำนวน 74 คน

1.4. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 และ ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน จำนวน 74 คน

ขอบเขตของการวิจัยด้านประชากรในงานวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับ จำนวนของประชากรเป็นตารางที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ข้อมูลของประชากร จำนวนโรงเรียน และจำนวนประชากร

ลำดับที่	ผู้ประเมิน	โรงเรียนละ(คน)	จำนวน(โรงเรียน)	รวม(คน)
1	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษา	-	74	54
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	74	74
3	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	1	74	74
4	รองผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดใหญ่	4	18	72
5	รองผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดกลาง	3	27	81
6	รองผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดเล็ก	2	29	58
รวมประชากรทั้งหมด				413

2. ด้านตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเพื่อคัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 2 ตัว ได้แก่

1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงานและคุณลักษณะทางสังคม

2) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ 1) โครงสร้างงาน 2) ความพร้อมของบุคลากร 3) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกและ 4) สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

2.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่

1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ นักวางแผน และผู้ตัดสินใจ ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มและนักประเมินผล

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประเมินจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากสังคม

นิยามศัพท์

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ไว้ดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ หมายถึง ลักษณะที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีระบบจากการจำลองสภาพจริง ซึ่งแสดงความหมายด้วยเส้นโยงแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีคุณสมบัติทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ด้วยความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จสามารถใช้อิทธิพลในฐานะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเพื่อจูงใจโน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง สิ่งแสดงทางบุคลิกภาพ ท่าที อุปนิสัย ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ โดยการปฏิบัติหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกกรอบตัวของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย โครงสร้างงาน ความพร้อมของบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตามสถานภาพหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการแสดงออกของบทบาทดังกล่าวอาจเป็นไปตามความคาดหวังและการปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับ

สภาพหรือตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานของสังคม เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติหรือการกระทำของผู้นำตามบทบาทผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จครองตำแหน่งอยู่ซึ่งแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อเป็นการสร้างปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหรือกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ให้สอดคล้อง กับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง โรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2550 และ ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน

โรงเรียนรางวัลพระราชทาน หมายถึง โรงเรียนที่มีความดีเด่นในการบริหารงานทั้งในด้านปัจจัย กระบวนการและผลผลิต สามารถบริหารงานของโรงเรียนอย่างมีมาตรฐานและคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ในปีการศึกษา 2550 และปีการศึกษา 2551 ใน 6 ด้าน คือ ด้านคุณภาพ นักเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคคล และด้านความดีเด่นของโรงเรียนสมควรได้รับรางวัลพระราชทาน

ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนขณะที่จะส่งโรงเรียนเข้ารับการประเมินโรงเรียนพระราชทาน และโรงเรียนได้รับการประเมินให้รับรางวัลพระราชทานในปีพ.ศ. 2550 และปีพ.ศ. 2551

โมเดลลิสเรล หมายถึง แบบจำลองเชิงสถิติ สำหรับการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Cause) หรือความมีอิทธิพล (Influence) แบบเส้นตรง (Linear) ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในแบบจำลอง ซึ่งบางครั้งแบบจำลองนี้เรียกว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model)

โปรแกรมลิสเรล หมายถึง โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้น โดยเจโรสคอก (K.G.Jeloeskog) และซอร์บอม (D. Sorbom) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

ข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้แสดงความคิดเห็นด้วยการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของตัวแปรแฝงผ่านตัวแปรที่สังเกตได้ ที่เป็นความคิดเห็นของประชากร

ตัวแปรแฝง หมายถึง ตัวแปรสังกัปเชิงสมมติฐานที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรงจำเป็นต้องวัดค่าผ่านตัวแปรที่สังเกตได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะบ่งชี้ต่อตัวแปรแฝงนั้นๆ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ตัวแปรแฝงภายนอก คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและ องค์ประกอบด้าน สถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
2. ตัวแปรแฝงภายใน คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตัวแปรที่สังเกตได้ หมายถึง ตัวแปรที่แสดงผล หรือพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งสามารถสังเกต วัดและแปลค่าออกมาเป็นตัวเลขได้

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ทั้งต่อการเสริมสร้างในเชิงวิชาการทางการบริหาร การศึกษา ในบริบทสังคมไทยและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จดังนี้

1. ผลจากการวิจัยจะให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ถึง ภาวะผู้นำ คุณลักษณะ องค์ประกอบด้าน สถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน บทบาท และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
2. ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอื่นให้ประสบความสำเร็จ และมุ่งหวังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อบังเกิดผลแก่สถานศึกษาของประเทศชาติต่อไป
3. องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของหน่วยงานอื่น

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

1. ได้หลักการและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารระหว่างประจำการ เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางการบริหาร งานพัฒนาบุคลากร (Staff Development) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารการศึกษา เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัยให้กว้างขวางต่อไป

2. เห็นถึงความสามารถของทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในงานจริง โดยนำไปปรับใช้เพื่อให้มีการพัฒนาและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของประเทศต่อไป

การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดการนำเสนอการวิจัย 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอ กฎหมาย ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอ วิธีการดำเนินการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอน โดยเริ่มจากการวิจัยขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 และในส่วนของวิจัยขั้นตอนที่ 1 ได้นำเสนออยู่ในบทที่ 2

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอผลการวิจัย โดยสรุป ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยนำเสนอแต่ละหัวข้อดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำ

- 1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.2 บทบาทภาวะผู้นำ
- 1.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำ
- 1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- 2.2 ความหมายของรูปแบบ
- 2.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
- 2.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

- 3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน
- 3.2 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.3 โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ

- 4.1 นิยามและลักษณะของรูปแบบ
- 4.2 สัญลักษณ์ของรูปแบบการวิจัย
- 4.3 ลักษณะของโปรแกรมลิสเรล และข้อตกลงเบื้องต้น
- 4.4 การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล
- 4.5 การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในระยะแรกๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ Jacobs (1970) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้ว จะบรรลุผลตามที่ต้องการ Stogdill (1974) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน จนสำเร็จลุล่วงไปได้โดยสมบูรณ์ ส่วน Boles and Davanport(1975) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้า ไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มนักวิชาการในยุคต่อมาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายไว้ดังนี้

Bass (1985: 5) กล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะโดยภาพรวมว่า หมายถึง จุดศูนย์กลางของกระบวนการ กลุ่ม เป็นบุคลิกลักษณะและผลที่เกิดจากบุคลิกลักษณะ เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ใช้รูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลโดยผู้นำ เป็นผู้ใช้อำนาจในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มเป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์ เป็นการแสดงบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันทำให้เกิดการริเริ่มโครงการใหม่ๆ

Bennett & Tibbitts (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร เป็นผู้ที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อการช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่การค้นหาวิสัยทัศน์และดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นๆ

Ellis & Hartley (1995) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อำนาจ ชักจูงโน้มน้าวให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hersey, Blanchard และ Johnson (1996: 91) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมด้วยความพยายาม เพื่อก่อให้เกิด การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในสถานการณ์ที่กำหนด

Hellriegel, Slocum และ Woodman (2001: 324) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ด้วยการดำเนินการตามค่านิยมที่ส่งเสริม เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้เกิดการยอมรับและทำการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับบุคลากรและทรัพยากร

สรุปว่า ภาวะผู้นำคือ ภาวะที่สามารถมีอิทธิพลหรือชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรง ร่วมใจ ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างสมัครใจ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความกระตือรือร้น มีความ มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่าง กันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้ที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผล ในตัวแปรทั้งกายภาพ และจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะ แตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษา งานวิจัยที่รวบรวมได้ ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการ ของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถ ทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ประกอบ ด้วย 6 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ

คุณลักษณะทางงาน และคุณลักษณะทางสังคม (Stogdill, 1974)ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จทั้ง 6 ประการนี้ แสดงรายละเอียด ดังตาราง ที่ 2

ตารางที่ 2 คุณลักษณะของผู้ผู้นำ (ที่มา : สมยศ นาวิกาน, 2543: 163)

ประเภท	คุณลักษณะที่ถูกรวบรวม
1. คุณลักษณะทางกาย	1) อายุ 2) รูปร่าง 3) ส่วนสูง 4) น้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม	1) การศึกษา 2) สถานภาพทางสังคม 3) ความคล่องตัว
3. สติปัญญา	1) สติปัญญา 2) ความสามารถ 3) ดุลยพินิจ 4) ความรู้ 5) ความเด็ดขาด 6) การพูดคล่องแคล่ว
4. บุคลิกภาพ	1) ความก้าวร้าว 2) ความตื่นตัว 3) การครอบงำ 4) ความกระตือรือร้น 5) ความสนใจภายนอก 6) ความเป็นตัวของตัวเอง 7) ความคิดสร้างสรรค์ 8) ความซื่อสัตย์ 9) ความเชื่อมั่นตนเอง
5. คุณลักษณะทางงาน	1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ความต้องการความรับผิดชอบ 3) ความคิดริเริ่ม 4) ความพากเพียร 5) ความใจ 6) การมุ่งมั่น
6. คุณลักษณะทางสังคม	1) ความนิยมแพร่หลาย 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ความดึงดูด 4) ความร่วมมือ 5) ความมีเกียรติ 6) การมีไหวพริบ 7) การชอบสังคม 8) การพูด

Katz (1966: 210-215) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือและวิธีการเฉพาะ

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่น หรือเข้ากับคนอื่นได้ดี

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skill) เป็นทักษะที่แสดงถึงความสามารถในการมองความสัมพันธ์ขององค์การโดยรวม ตลอดจนความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันของส่วนต่างๆ ภายในองค์การและภายนอกองค์การ และการมีความรู้ที่จะสามารถวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การได้อย่างถูกต้อง

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำของสต็อกคิลล์ กับทักษะผู้นำของแคทซ์ ซึ่งในส่วนสติปัญญา คุณลักษณะทางงาน และคุณลักษณะทางสังคมของสต็อกคิลล์ มีความคล้ายคลึงกับทักษะของผู้บริหาร 3 ด้าน ของแคทซ์ ประกอบด้วย ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมโนทัศน์ซึ่งทั้ง 3 ด้าน มีความครอบคลุมในส่วนสติปัญญา คุณลักษณะทางงาน และคุณลักษณะทางสังคมของสต็อกคิลล์ และมีการแบ่งที่ชัดเจนมากกว่า ผู้วิจัยจึงสรุปการแบ่งคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็น 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม บุคลิกภาพและทักษะของผู้บริหารโรงเรียน

1.2 บทบาทภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำ

Stogdill (1974) ได้ศึกษาวิจัยและทำการสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากนักทฤษฎี 2 กลุ่มไว้ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มนักทฤษฎีบริหารเก่า (Classical Theories of Management) ได้เสนอแนะไว้ว่าหน้าที่หลักของผู้บริหารคือ

- 1.1 การวางแผน (Planning)
- 1.2 การจัดองค์การและโครงสร้างงาน (Organization)
- 1.3 การควบคุมบังคับบัญชา (Controlling)

มีนักทฤษฎีอีกหลายคน que เพิ่มเรื่องราวประสานงาน (Co-ordinating) การนิเทศ การแนะนำ การจูงใจเพื่อนร่วมงานและอื่นๆ แต่นักทฤษฎีหัวก้าวหน้าหลายคนแย้งว่าหน้าที่ 3 ประการที่เพิ่มขึ้นมานี้ สามารถรวมเข้าไว้ในหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชาได้

2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theories) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้นำไว้ทั้งหมด 6 ประการ คือ

- 2.1 ศึกษาและทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและพยายามรักษาทิศทางของจุดมุ่งหมาย
- 2.2 จัดหาสื่อหรือเครื่องมือเครื่องใช้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2.3 จัดสรรอัตรากำลังและรักษาโครงสร้างของกลุ่มไว้

2.4 ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการทำงานกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2.5 รักษาความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มและความพึงพอใจของสมาชิกไว้

2.6 อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการของกลุ่ม

ภาระหน้าที่ของผู้หน้าที่กำหนดโดยนักพฤติกรรมศาสตร์เหล่านี้เกิดขึ้นจากผลการศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการกลุ่มและการที่บทบาทผู้นำเกิดขึ้น นักวิจัยกลุ่มนี้มีจุดสนใจอยู่ที่การปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม ส่วนหน้าที่ที่ระบุไว้โดย นักทฤษฎีกลุ่มแรกจะเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์การรูปนัยที่มีโครงสร้างเป็นแบบแผนแน่นอน

Krech , Crutchfield and Ballachey (1962: 428-430)ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ 14 ประการคือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์การด้วย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งจะต้องมาจากผู้นำเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้เรื่องต่างๆ ลึกซึ้งไปทุกเรื่องแต่ผู้นำจะต้องสามารถรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างชำนาญการ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่า ในการเจรจาติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่า ผู้นำใดไม่มีสิทธิหรืออำนาจที่จะให้คุณหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดีและลงโทษเมื่อสมาชิกทำความผิดแล้วก็จะรักษาความเป็นผู้นำนั้นได้ยาก
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกลเกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์การย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้งแตกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกลเกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้
8. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นบุคคลที่ดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต และอยู่ในศีลธรรม จะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน

9. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของกลุ่มย่อมเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกและได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม

10. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ผู้นำจะปฏิเสธความรับผิดชอบไม่ได้

11. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนไม่ได้

12. ผู้นำในฐานะบิดา ผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรมและมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

13. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทุ่มตัวเองลงเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนเอง ก็ตาม

14. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น

Hicks (1975: 307) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitration) ในการทำงานร่วมกันนั้นสมาชิกภายในกลุ่มมักจะมี ความขัดแย้งกันอยู่เสมอในเรื่องต่างๆ ผู้นำก็มักจะต้องมีส่วนเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ปัญหานั้นยุติหรือไม่ลุกลามต่อไป

2. หน้าที่ในการเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับการทำงานร่วมกัน คำแนะนำของผู้นำย่อมเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจในการก่อให้เกิดความรู้สึกแห่งความมีศักดิ์ศรีและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการออกคำสั่ง การเสนอแนะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจของผู้นำที่จะต้องบริหารระยะยาว

3. หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำควรจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แล้วชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำจะต้องคำนึงเสมอว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมกับหน่วยงาน และเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถดำเนินการได้

4. หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ในการทำงานบางครั้ง จะต้องมีแรงบางชนิดที่จะช่วยเสริมเกิดการปฏิบัติและมีความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โดยผู้นำทำหน้าที่คล้ายกับสารเร่งเร้า

5. หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมีความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ การไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา

6. หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ปกติผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนของหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่ทั้งหลายไม่ว่าการพูด การกระทำ การแสดงออกในลักษณะต่างๆ โดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก

7. หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าและความสำคัญ ในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักให้กำลังใจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานด้วยความเต็มใจเสียสละ อุทิศตนโดยมุ่งหวังความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

8. หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำเห็นความสำคัญของตน ต้องการเห็นความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาจากใจจริงของผู้บังคับบัญชา และต้องการคำสรรเสริญเยินยอในผลงานนั้น ฉะนั้นผู้นำจึงไม่ควรที่จะละเลยการแสดงออกหรือกล่าวสรรเสริญอย่างจริงใจในผลแห่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

Mintzberg (1989: 90-93) ได้ทำการศึกษารายงานหน้าที่ของผู้บริหาร ว่าเกี่ยวข้องกับงาน 3 ประเภทใหญ่ คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มคนต่างๆ (Interpersonal roles) การสื่อสารและให้ข้อมูล (Informational roles) และการตัดสินใจ (Decisional roles)

Murphy (1996: 26) ได้กล่าวถึงบทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน บทบาทการเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและขยายสัมพันธภาพด้วยการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ

2. บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลา 60% กับบทบาทนี้ ส่วนที่เหลือ 30% สำหรับ 7 บทบาท นอกเหนือจากนี้และใช้เวลา 10% กับงานประจำ

3. บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดีซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอน คือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกย่องระดับขีดความสามารถของบุคคลที่ทีมและ องค์การ ต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพ สนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก

4. บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง(The Negotiator)เพื่อส่วนรวมโดยคำนึงถึง
ทุกๆ กลุ่ม หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5. บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Healer) สามารถเชื่อมประสาน
ใจผู้ได้บังคับบัญชาได้

6. บทบาทในการเป็นผู้ปกป้อง (The Protector) โดยปกป้ององค์การมิให้เกิดผล
กระทบด้านลบ คาดคะเนวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส

7. บทบาทในการเป็นผู้เสริมพลังร่วม (The Synergizer) พินิจพิจารณาปัญหา
ในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วน รู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง

Nanus, B. (1996: 71-79) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ต้องสามารถ
นำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต
ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ

1. เป็นผู้ชี้และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (direction – setter) การกำหนด
เป้าหมายขององค์การจะช่วยชี้้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
ได้ บุคลากรเข้าใจในการทำงาน ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์การได้พัฒนา
ทั้งต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับ เปลี่ยนได้

2. ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) การมีปฏิสัมพันธ์กับ
สังคมจะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์การ กล่าวที่
จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การ
เป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของตน
ในองค์การ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตร
กับบุคคลทั่วไป

3. ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่ง
ของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วย
ความมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับรวมทั้งความ
ถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำการสอนเป็นบทบาท
หนึ่งของผู้นำ ที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และให้เป็น
แบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ในองค์การทางการศึกษาผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจะมีบทบาทภาวะผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั่วไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา / โรงเรียน ดังนี้

Gorton (1983: 71) สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Knezevich (1984: 16-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึงการเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึงการเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดการองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างในการบริหารงานในโรงเรียน
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานกับหน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียน
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในโรงเรียนติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในโรงเรียน

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาโรงเรียน

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในโรงเรียน

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพยากรสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและการดำเนินโครงการต่างๆ ของโรงเรียน

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่นๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 34) ได้สรุปบทบาทของนักบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

โดยสรุปจากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่าผู้นำควรมีบทบาท ที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ 2) ตัวแทนกลุ่ม 3) ผู้นำทางวิชาการ 4) ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มและ 5) นักประเมินผล

1.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญๆ ได้แก่

1. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1945 Halpin, Winer, Stogdill (Hoy and Miskel, 1991: 269) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Descriptive Questionnaires - LDBQ) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แบบของผู้นำมีมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ถ้าผู้นำ มีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สูงก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน

2. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในปี ค.ศ.1946 เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต (Production-centered) และพฤติกรรมแบบมุ่งพนักงาน (Employee-centered) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ จะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบมุ่งพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน กล่าวคือจะมีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมในมิติมิตรสัมพันธ์ (Cherington, 1994: 630)

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ.1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) การศึกษาคั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนอยู่บ้าง โดยคั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้

กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนมีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 51)

4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการสร้างเป็นตารางสองมิติให้แกนตั้งแสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะมุ่งคน ส่วนแกนนอนแสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่มุ่งค่านึงถึงผลผลิต เรียกว่า ตารางฉายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่า ตารางฉายการบริหาร (Managerial Grid) (Blake and Mouton, 196: 10-11) ผลการศึกษาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

4.1 ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished 1,1) เป็นผู้นำที่มีความพยายามในการที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ทำงานประจำไปเรื่อยๆ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด และเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามหลีกเลี่ยง

4.2 ผู้นำแบบมุ่งแข่งขัน (Task Oriented 9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งานมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากมีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิดไม่สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ชอบใช้อำนาจและการสั่งการ เมื่อเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งมักใช้อำนาจในการจัดการผู้นำประเภทนี้จึงไม่ชอบวิธีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรวมตัวกันเพื่อต่อต้านตนเอง

4.3 ผู้นำแบบซุ่มนุ่่มสังสรรค์ (Country Club 1,9) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจกับความต้องการของคนอย่างมากเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดับแรกกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศที่ราบรื่น เป็นกันเอง แต่จะให้ความสนใจต่องาน ค่อนข้างน้อยมาก มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงมักทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ เมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะพยายามกลบเกลื่อนให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป มักเอาใจผู้อื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น

4.4 ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of the road 5,5) เป็นผู้นำที่รักษาความสมดุลระหว่างงานที่ต้องทำให้สำเร็จกับขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจ การบริหารงานเป็นลักษณะของการเอาตัวรอดโดยไม่คาดหวังผลงานไว้สูงมากนักและในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบธรรมดา ผู้นำประเภทนี้จะไม่ต้องการให้

การเปลี่ยนแปลงและเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งมักใช้การประนีประนอมเพื่อไกล่เกลี่ยปัญหาที่เกิดขึ้น

4.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team 9,9) เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบสูงมุ่งทั้งผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพร้อมๆ กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะเมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้ง จะใช้การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่พยายามเสาะแสวงหา มาอย่างละเอียด

Blake and Mouton (1985)สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีการทำงานเป็นทีมเป็นแบบก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ก็เป็นที่ทำได้ยากมากที่สุดเช่นกัน เนื่องจากจะต้องคำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไปพร้อมๆ กัน

5. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory)ว่าการบริหารงานถือว่าเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคลามิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติจะประกอบด้วยสถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนเองไว้ตามลักษณะและประเภทของสถาบัน นอกจากนี้จะกำหนดความคาดหวังของสถาบันเอาไว้ตามความมุ่งหมายของสถาบัน สำหรับในบุคลามิติจะประกอบด้วย ตัวบุคคลซึ่งต่างก็มีบุคลิภาพของตนเองและมีความต้องการส่วนตัวที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของพฤติกรรม ผู้นำที่แสดงออกในการบริหารองค์การ (ทองอินทร์ วงศ์ไสธร, 2536: 199) ดังนี้

5.1 ผู้นำแบบเน้นสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดหลักการสำคัญ คือ การเน้นบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน เครื่องมือที่ใช้ คือ กฎหมาย อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามบทบาทที่สถาบันกำหนดโดยเคร่งครัด

5.2 ผู้นำแบบเน้นบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติบุคคล ยึดถือบุคลิภาพและความต้องการของบุคคลเป็นหลัก พยายามตอบสนองความต้องการของบุคคล

5.3 ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้ยึดมิติทั้งสองโดยเน้นทั้งสถาบันมิติและบุคลามิติ พยายามเน้นความสมดุลไม่เคร่งครัดหรือหย่อนเกินไป ในบางขณะอาจเน้นในบางมิติมากเป็นพิเศษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

6. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin โดยได้ทำการวิเคราะห์ ซึ่งอาศัยผลการวิจัยจากมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และงานวิจัยของ Blake and Mouton ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ ได้แก่ มุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์ Reddin ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกหนึ่งมิติ เพื่อจะทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 80-85) ประกอบด้วย

6.1 มิติมุ่งงาน (Task Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

6.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6.3 มิติมุ่งผลิตผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ทฤษฎีนี้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บงการ (Benevolent Autocrat) แบบนักบริหาร (Executive) และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีท่า (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)

7. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาในยุคแรกๆ ที่เน้นถึงแบบพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำว่าแบบใดมีความเหมาะสมที่สุด เพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายตัวแปร เช่น บรรยากาศในองค์การ ประสบการณ์หรือค่านิยมของผู้นำ เป็นต้น ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลที่สุดในสถานการณ์ต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นและสภาพแรงจูงใจของผู้ตามผล การศึกษาช่วยให้ผู้นำทราบว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด สำหรับการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีทฤษฎีการศึกษาที่น่าสนใจ คือ

7.1 ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้คือ แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดด้วยระบบแรงจูงใจของผู้นำ การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์มีองค์ประกอบ 3 ประการที่กำหนดการควบคุมสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง (Position Power) Fiedler and Chemers (1974 : 74-81) สรุปว่างานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความพอใจของผู้ตามในสถานการณ์นั้นๆ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มุ่งงานจะทำงานได้ดีไม่ว่าจะพอใจในสถานการณ์นั้นหรือไม่ก็ตาม ส่วนผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

7.2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายตามแนวคิดของ House (House's Path-Goal Theory) ทฤษฎีอาศัยแนวคิดเดิมของ Evans (1970 cited in House and Mitchell, 1974: 81-97) ซึ่งเป็นกรอบอธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับงานและบุคคลหน้าที่สำคัญของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมายและช่วยจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนของทฤษฎี คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) สถานการณ์ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือพฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือจะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและตั้งเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน (Hoy and Miskel, 1991: 270-273)

7.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard (Situational Leadership Theory) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์

ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม Hersey and Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบอำนาจ (Delegating) และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยา จากการศึกษาของ Hersey and Blanchard (1993: 72-74) ได้สรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ว่า ผู้นำแบบการสั่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่างานเหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และผู้นำแบบการมอบอำนาจซึ่งไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

8. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตามให้มีความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need of hierarchy theory) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน (4I's) ดังนี้

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence : II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation – IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์คล้อยตามโดยการกระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานโดยเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน โดยจะสร้างความมั่นใจ สร้างความเชื่อถือ

ในเหตุผล ที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวัง ในความสำเร็จให้ผู้ตาม

3. การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation – IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความ พอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริม ให้ผู้ตาม เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท

4. การคำนึงถึงเอกบุบุคคล (Individualized Consideration – IC) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualization of Followers) มีการวินิจฉัยและยกระดับ ความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ตามสถานการณ์และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำ ที่จะทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในอนาคต โดยพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ แบ่งเป็น แบบการสั่ง แบบการแนะ แบบการให้มีส่วนร่วม และแบบการมอบอำนาจ ส่วนพฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญาและ การคำนึงถึงเอกบุบุคคล

1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปแล้วหากกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร มักจะเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรม เสมอ Harbison (1964: 1-14) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ เป็นต้นทุนมนุษย์ในสังคม ในภาคเศรษฐกิจ การลงทุนในมนุษย์จะได้ผลในการพัฒนา เศรษฐกิจ ในภาคการปกครอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมคนให้มีส่วนร่วมในการ ปกครองและรัฐบาลในอนาคต ในภาคสังคม ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วจะมีภาวะผู้นำและ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ 3 ทาง คือ

1. โดยการศึกษาในโรงเรียน
2. การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน

3. การพัฒนาด้วยตนเอง โดยการพัฒนาด้วยตนเองนี่จะเป็นการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอีก 2 ทาง

มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น แต่ต่างกันก็เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ภาวะผู้นำ มิได้เป็นสิ่งที่มาตั้งแต่กำเนิดจึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ งานวิจัยฉบับนี้นอกจาก จะทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน การศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำผู้วิจัยจึงศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

โดยการพัฒนาภาวะผู้นำหรือพัฒนาการเป็นผู้นำหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำ ให้ดียิ่งขึ้น อย่างรวดเร็ว จากนิยามดังกล่าวนี้ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น ส่วนที่ดี อยู่แล้วต้องรักษาความดีนั้นเอาไว้หรือให้ดีขึ้นสำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว (กวี วงศ์พุทธ, 2539: 146)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนาและจุดมุ่งหมาย ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจจะยกระดับความปรารถนาและจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้อง ไม่สูงเกินไปจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาตามไม่ทัน มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น ต่างกัน ก็แต่เพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็น สิ่งที่เป็นได้จริงๆ เพราะภาวะผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่มาตั้งแต่กำเนิด จึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 25-28)

1. การที่บุคคลพยายามจะสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะป็นอำนาจทางตรงหรือ อำนาจทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญให้เกิดความกลัวนั้นจะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้

2. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่งอาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งน้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำ ในทุกเวลาและทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจแต่อีกกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ ยอมรับอำนาจ บุคคลก็จะเป็นผู้นำในกลุ่มที่ยอมรับอำนาจของตน และไม่ใช่ผู้นำในกลุ่มที่ไม่ ยอมรับอำนาจของตน บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่างๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมาก ภาวะผู้นำก็สูง กิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อยภาวะผู้นำก็ต่ำ ดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

3. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อให้จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวกอยู่คนเดียว เป็นผู้นำไม่ได้

4. ภาวะผู้นำนั้นถ้าคุณสมบัติอย่างอื่นเท่ากันแล้วบุคคลที่สามารถจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะยอมจะทำให้ผู้อื่นยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้น หัวหน้างานที่เก็บตัวอยู่ในแต่ในห้องทำงานยอมเป็นผู้นำได้ยาก

5. ในแต่ละองค์การ ภาวะผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ดังนั้นถ้าใครคิดจะเป็นผู้นำเพียงคนเดียวอาจผิดหวัง เพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในองค์การคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านการสอนอีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านกิจกรรม ซึ่งลักษณะการนำทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคนคนเดียว

6. ปทัสถานของกลุ่ม ถือว่าเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมากๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ

7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นเป็นไปตามแนวของตนเองหรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับผู้อื่นมักจะไม่ค่อยยอมรับจากสมาชิกจึงเกิดภาวะผู้นำได้น้อย

8. ภาวะผู้นำยอมเปลี่ยนไปเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยทำให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำสูง

10. ปฏิบัติงานให้มากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมื่องานนั้นๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ

11. ทำงานตรงเวลาและมีความสม่ำเสมอ ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน

12. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติ มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น

13. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ควรจะต้องปฏิบัติตามนโยบายไม่ควรมีข้อยกเว้น

14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยาก มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหา มากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้

15. ให้การยกย่องหรือชมแก่เขาผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี และจงชมเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเขายอมเป็นการให้กำลังใจ ต้องชมเขาและยกย่องด้วยความเหมาะสมอย่าให้

กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น แต่อย่าให้การชมนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ได้รับการชม

16. มิควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรจะเป็นเรื่องงานมิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น เพราะการตำหนินั้น เพื่อการแก้ไขปรับปรุงมิใช่เพื่อเสียใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิควรแจ้แจงสิ่งที่บกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รีบยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ

18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพราะองค์การเป็นของทุกคนไม่ใช่ของคนหนึ่งคนใด

19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน

20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยผู้อื่น ผู้อื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระวังหรือสงสัยเราได้

21. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุดด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข

22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคนย่อมเป็นไปได้ ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปเพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะตามไม่ทัน

23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในองค์การอาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้

24. ในการทำงาน ควรจะเน้นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก

25. ในการประชุมปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง

26. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขามิใช่เพื่อจะเป็นนายเขา

28. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จทำงานคนเดียวไม่ได้ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ

29. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้ แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าไม่มีใครชอบคนที่รู้ทันคน

30. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิการดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือองค์การก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย องค์การจะเจริญไม่ได้ถ้าหากสมาชิกขององค์การไม่มีความเจริญ

31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การรับฟัง และควรพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร

32. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น ปริญญาไม่ใช่เครื่องวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหากที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน

33. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนผู้อื่นได้ นั่นคือควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู

34. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกกลุ่ม ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ใต้บังคับบัญชายอมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้ามากกว่าหรือไม่มีทางเลือก

คุณสมบัติที่กล่าวมานี้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างแนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญและพยายามพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เจตคติ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรมและจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ

การวางแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 39) ได้อธิบายในเรื่องการวางแผน พัฒนาผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำว่า จะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้ในหลักวิชาการ หรือพื้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคกระบวนการและขอบเขตของการบริหาร การบริหารบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ สามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจจริยธรรม และการเมืองและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

2. ผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะมีความสามารถมาก่อน สาระที่จัดให้ในการพัฒนาจะต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาให้มากที่สุด

ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารควรพิจารณาขั้นตอนในการพัฒนาด้วย Carrell, Kuzmits and Elbert (1992: 314) กล่าวว่า ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล

2. การออกแบบโปรแกรม (Program Design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น

3. การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเลือกวิธีในการพัฒนาภาวะนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากดังนั้นวิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นวิธีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริงและไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

Adair (1988) กล่าวว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับการพัฒนาการเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ หลักการหรือทฤษฎีและประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง

แนวความคิดของ Adair มีความใกล้เคียงกันกับแนวคิดของ McCouley (1986: 16) ซึ่งได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ภาวะผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด การทำงานที่ทำทายทำให้มีผลงานจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดีและเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้นบุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่างๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้ได้ความรู้ รู้กระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรต่างๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 41-45) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้างๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรงเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศ เพื่อให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจาก

ความกลัว การสอนงานโดยให้ปฏิบัติงานจริงโดยอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริงและให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงาน จนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง การให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานและร่วมเป็น กรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีต่าง ๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำ การปกครอง บังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานการพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจ การบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเองโดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่นๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ใน ความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อสารมวลชนอื่นๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่นๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อ การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชา ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่นๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ภิญโญ สาร (2526: 105) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากร เก่าคนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยงช่วยสอนหรือแนะนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน
2. วิธีปฐมนิเทศ การจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่เข้าใจลู่วางที่จะปฏิบัติงาน กำหนดให้ ผู้บริหารใหม่มาประชุมฟังคำชี้แจง และเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อมกับบรรยายให้รู้จักองค์การดีขึ้น ทั้งในด้านประวัติความเป็นมาและการทำงานด้านต่างๆ
3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วย เตรียมผู้บริหารใหม่ให้เป็นผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงาน จึงให้รับผิดชอบเอง
4. วิธีให้ฝึกงาน คือ การให้ฝึกทำงานจริงๆ ก่อนมอบหมายงานให้เพื่อนำปัญหาหารือ ผู้รับผิดชอบการฝึกงาน

5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุเพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เช่น การอบรมผู้บริหารการศึกษาที่ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราว รุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์

6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การตกลงกับทางมหาวิทยาลัยขอให้รับผู้บริหารไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอนเวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ

7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงานแต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์การต้องการเพื่อให้กลับมาทำงานนั้นๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศของข้าราชการ

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ เนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะเป็นสิ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานสร้างเสริมความเจริญงอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง เนื้อหาสาระในการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด มีแหล่งที่มาที่เชื่อถือได้ คือ ควรจะได้มาจากผลการศึกษาวิจัย เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร จึงได้นำแนวคิดและผลการวิจัยของบุคคลอื่นๆ มากล่าวประกอบด้วย เช่น แนวคิดของ Massie (1979: 8) สรุปสาระในการพัฒนาผู้บริหาร 2 แนวทาง คือ แนวทางของ Katz และแนวทางของ Summer ซึ่งแนวทางของ Katz ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด (Katz, 1966: 210-215) ส่วนแนวทางของ Summer ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านศิลปะ ด้านวิจักษณ์ญาณและด้านปฏิภาณไหวพริบ

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสามารถจะจัดได้หลากหลายลักษณะตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง การจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสามารถจัดแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือจัดทั้งสองแบบผสมกัน ซึ่งรายละเอียดในการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารแต่ละลักษณะนั้น Megginson (1972: 345-348) กล่าวว่า การจัดพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การอาจใช้การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหารการพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน วิธีการสอนงาน การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการ

อื่นๆ ที่เหมาะสม ส่วนการจัดพัฒนาผู้บริหารภายนอกองค์การอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกปฏิบัติงานบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสมอาจใช้วิธีการบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ประกอบการฉายภาพยนตร์ การจัดสถานการณ์สมมติทางการบริหารหรือ การจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวันและการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์ นอกจากนี้วิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซิดดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2526: 124-129) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรไว้รวมๆ หลายวิธีซึ่งมีที่แตกต่างไปจากที่กล่าวมาได้แก่ การฝึกอบรม การสาธิต การระดมความคิดหรือการระดมพลังสมองและการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่

โดยสรุป วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีอยู่ด้วยกัน 2 วิธีหลักๆ คือ

1. การฝึกอบรม โดยเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมมีหลากหลายเทคนิค เช่น การศึกษาดูงาน การสาธิต การประชุมสัมมนา เป็นต้น ซึ่งจะใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเนื้อหาสาระที่ถ่ายทอด
2. การพัฒนาด้วยตนเอง มีด้วยกัน 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ตอนที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า "รูปแบบ" หรือ "โมเดล" (Model) สามารถนำมาใช้ในความหมายต่างๆ กัน (English & English, 1985: 326 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2537: 40-41) ดังนี้ 1) แบบจำลองของจริง 2) ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่าง 3) รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สัญลักษณ์ และหลักการของระบบ และ 4) แบบแผนตัวอย่างของการดำเนินงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในระบบ โดยการศึกษาองค์ประกอบเพื่อการสร้างแบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการศึกษาแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ซึ่งใช้ในการอธิบายด้วยภาษาที่เป็น

แนวความคิด (Concept) และประกอบกันขึ้นเป็นแบบจำลองเชิงระบบ (A Systematic Model) ที่มีโครงสร้างแบบองค์การ (Organization Structure)

2.2 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบหรือโมเดล (Model) ได้เข้ามามีบทบาทในงานวิจัย ซึ่งมักใช้คำว่ารูปแบบจำลอง ต้นแบบ แบบแผน วงจร ตัวแบบ เป็นต้น สำหรับความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คีฟส์ (Keeves, 1997: 559) กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตามแนวคิดของ เกทเซล และกูบา (Getzels and Guba, 1957) มีหลักการ 3 ประการ คือ

1. แบบจำลองจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ของแนวความคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้นแต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดตามมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปขององค์การ (Organization) ได้ หมายความว่าแนวความคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางเกิดความเข้าใจเท่านั้นแต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย

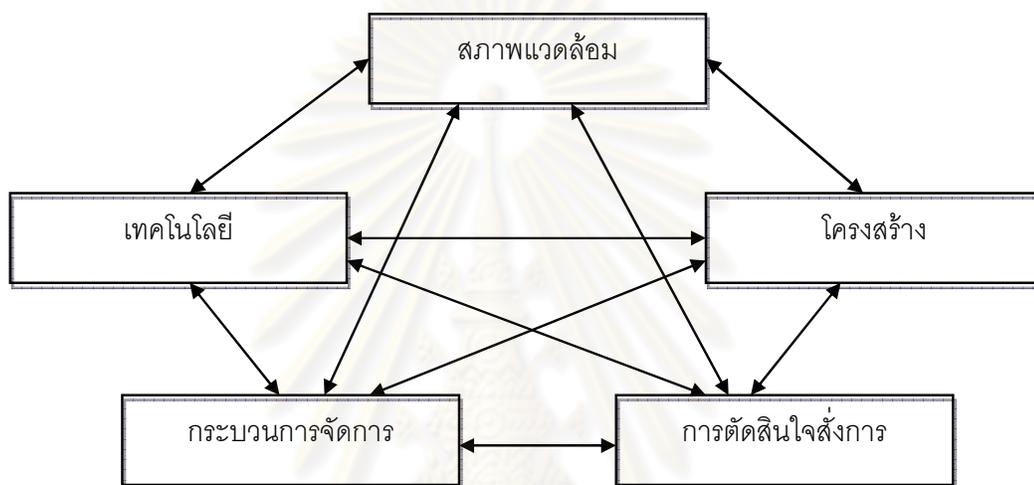
3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการ และอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

จากความหมายของรูปแบบสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง เคাঁโครงของสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยแสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

2.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารหรือการสร้างผู้อื่นให้เป็นผู้หน้านั้น จำเป็นต้องมีรูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาที่เหมาะสมจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเหนือผู้นำ ที่ก่อเกิดขึ้นมาในปัจจุบันพบว่า มีทั้งการพัฒนาในระบบการจัดการศึกษาปกติและการจัดการศึกษาทั่วไป เช่น การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และในหลักสูตรบัณฑิตศึกษา เป็นต้น

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมา จากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างกระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ โดยรูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของบราวน์และโมเบอร์ก สามารถนำเสนอ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 3 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System/Contingency Model)

ของบราวน์ และโมเบอร์ก

ที่มาอ้างอิงจาก: Brown and Moberg (1980)

ในแนวคิด หลักการของ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba, 1957) ได้กำหนด องค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบหลัก คือ

1. สถาบัน (Institution) ซึ่ง เกทเซลส์และกูบา ได้กล่าวถึงคนให้นิยามของคำนี้มากมาย แต่อย่างไรก็ตาม ความหมายต่างๆ นี้จะชี้หรือแสดงให้เห็นถึงระบบของสังคมที่มีการกำหนด แนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัตินั้นมาใช้โดยสม่ำเสมอ เช่น การปกครอง การศึกษา การจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ กล่าวได้ว่าเป็นการจัดระบบสังคมเข้าอยู่ในรูปของสถาบันและ หน่วยย่อยของสถาบันที่แบ่งออกไปเป็นบทบาทและความมุ่งหวังซึ่งแสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่าง บทบาทและบุคลิกภาพของบุคคลในอาชีพต่างๆ บทบาท หมายถึงลักษณะที่แปรเปลี่ยน ของตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพภายใต้สถาบัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

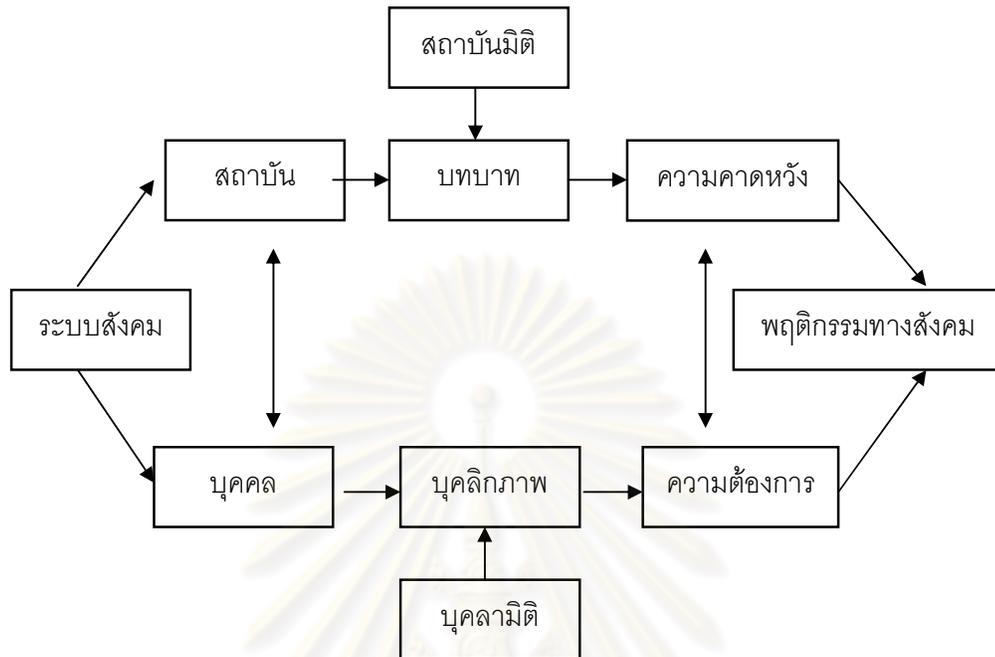
ของผู้สวมบทบาท (Actor) นั้น ส่วนของความมุ่งหวัง เกทเซลส์และกูบา อธิบายว่าบทบาทจะถูกผูกมัดด้วยกฎเกณฑ์ มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันซึ่งผู้ผูกมัดเหล่านี้เองคือสิ่งที่สถาบันคาดหวังหรือมุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท ฉะนั้นบทบาทที่สมบูรณ์ นอกจากจะมีขอบเขตการแสดงหรือมาตรฐานที่แน่นอนของตนเองแล้ว ควรจะได้มีการกำหนดถึงความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบันเดียวกันอีกด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ที่ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นให้เป็นที่ไปโดยสะดวกโดยการกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้เกิดการดำเนินงานขององค์การหรือสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) บุคคลหรือบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการที่สองของสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากขาดองค์ประกอบส่วนนี้ในแง่ของบุคคลนี้มีส่วนประกอบย่อยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ

2.1 บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัวการสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน บุคลิกภาพของคนนั้นมีอยู่หลายแบบและแต่ละแบบก็แตกต่างกันออกไป

2.2 ความต้องการ (Need Disposition) ความต้องการในที่นี้ หมายถึง ความต้องการส่วนตัว ซึ่งมีอิทธิพล ความต้องการส่วนตัวจะเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยจะมีความคาดหวังอันเป็นพื้นฐานหรือเป็นส่วนสำคัญในการแสดงออกซึ่งความต้องการเหล่านี้

จากองค์ประกอบทั้งสองประการนั้น ในองค์ประกอบแรก คือสถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) เกทเซลส์ (Getzels) เรียกว่า สังคมมิติ (Nomothetic Dimension) ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือบุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการ (Need Disposition) เรียกว่า บุคคลมิติ (Idiographic Dimension) (Getzel and Guba, 1957: 173) สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง สามารถเขียนเป็นรูปแบบ (Model) ได้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แบบจำลองพฤติกรรมทางสังคม

(The Getzels Guba Model of the Dimensions of Social Behavior)

ที่มาอ้างอิงจาก: Getzels and Guba(1957)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 สรุปการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์ด้านคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

	คุณลักษณะ ทางกาย	ภูมิหลัง ทางสังคม	บุคลิกภาพ	ทักษะของ ผู้บริหาร
Stogdill (1974)	✓	✓	✓	✓
Katz (1966)				✓
วุฒิชัย วรชิน (2546)			✓	✓
เกียรติกำจร กุศล (2543)	✓	✓		
มณฑป ไชยชิต (2537)	✓	✓	✓	
ประสิทธิ์ เทียวศรี (2544)			✓	✓
ชวลิต หมื่นนุช (2535)		✓		✓
Rosser (1999)	✓	✓		
Russell (2000)				✓

ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

	ผู้ หนี งาน	ผู้ เผด็จ การ	นัก บุญ	ผู้ ประนี ประ ยอม	ผู้ปฏิบัติ ตาม คำสั่ง	ผู้เผด็จ การ ที่มีศิลป์	นัก พัฒนา	นัก บริ หาร
Reddin(1970)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Blake and Mouton (1964)	✓						✓	
Getzels and Guba(1957)				✓		✓		
House & Mitchell(1974)		✓				✓	✓	✓
Hersey and Blanchard (1982)		✓			✓		✓	
Bass (1985)		✓						
มณฑป ไชยชิต (2537)			✓	✓				

ตารางที่ 3.3 การวิเคราะห์ด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

	นักวางแผน และผู้ตัดสินใจ	ตัวแทนกลุ่ม	ผู้นำทางวิชาการ	ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม	นักประเมินผล
Stogdill (1974)	✓			✓	
Krech, Crutchfield and Ballachey (1962)	✓	✓	✓	✓	
Hick (1975)		✓		✓	
Mintzberg (1980)	✓			✓	
Murphy (1996)				✓	✓
Nanus (1996)		✓	✓		
Gorton(1983)			✓	✓	✓
Knezevich (1984)	✓			✓	✓
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540)		✓	✓		

ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

	โครงสร้างงาน	ความพร้อมของบุคลากร	สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก	สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา
Hoy and Miskel (1991)	✓	✓		✓
Fiedler (1974)	✓		✓	
ชวลิต หมีนุช(2535)	✓		✓	
อินทนน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540)		✓	✓	
กาญจน์ เรืองมนตรี (2547)		✓	✓	✓

ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

	ความสำเร็จ ของงาน	ความพึงพอใจ ของผู้ร่วมงาน	การยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชา	การยอมรับ จากสังคม
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540)	✓	✓	✓	✓
ธีระ รุญเจริญ (2548)	✓	✓		✓
Hoy and Miskel (1991)	✓	✓		
วันชัย นพรัตน์ (2539)	✓			
ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537)		✓		
House & Mitchell (1974)	✓			
King (1989)			✓	✓
Campbell (2003)			✓	

โดยสรุป การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือการออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

2.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ฮูเซนและโพสเทลวิท (Husen & Postlewaite, 1994: 386) ได้กล่าวว่ารูปแบบที่มีประโยชน์ และอยู่ในขอบข่ายการวิจัย มีคุณลักษณะดังนี้ คือ

1. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายของผลที่จะเกิดภายหลังได้ด้วยข้อมูล จากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้
2. โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องศึกษา รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ทั้งในเชิงทำนายและอธิบาย
3. รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษาได้มากขึ้น
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์และการถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ

เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้น สหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำสู่การสร้างรูปแบบได้

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ คือสิ่งที่ได้แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ โดยองค์ประกอบของรูปแบบจะเปลี่ยนไปตามตัวแปรที่ต้องการศึกษาและเกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของประสบการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการ โดยรูปแบบจะมีทั้งรูปแบบเชิงอุปมา เิงภาษา เิงแบบแผน เิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงเหตุผล สำหรับคุณลักษณะของรูปแบบนั้นควรมีลักษณะที่นำไปสู่การทำนายผล ความเป็นเหตุเป็นผลให้คำอธิบายและช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างและตรวจสอบได้ ส่วนการทดสอบรูปแบบถือเป็นความจำเป็นที่ต้องกระทำด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณลักษณะ โดยที่การตรวจสอบเชิงคุณลักษณะ ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะสาขานั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งผลจากการทดสอบหรือการตรวจสอบนี้จะนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ การปรับปรุงหรือการพัฒนาแบบเดิม โดยในขั้นตอนการพัฒนาแบบจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนสร้างรูปแบบเบื้องต้น ขั้นตอนทดสอบรูปแบบ และขั้นตอนพัฒนาแบบที่สมบูรณ์

ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลได้ ย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย

การบริหารสถานศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคิพพฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม เป็นคนดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล (หวน, 2548: 5)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 5) กล่าวว่า ในการบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา มีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม (Cheng อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2543: 56-61) ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับ สุรพล พุฒคำ ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยมีตัวชี้วัดบ่งบอกถึงความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542: 11)

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบ กระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและจากการศึกษาวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ (2545: 11-12) ยังพบว่าในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติจะประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบปฏิบัติ คือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542: 59) ได้แบ่งแยกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การทำงานร่วมกัน
2. การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. การให้บริการแก่สังคม

4. การเข้าเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนและให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้

5. การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุดสำหรับการศึกษาและวัตถุประสงค์โดยผ่านทางวิธีการของการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

จากความหมายข้างต้น สามารถอธิบายความได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียนหรืออธิการบดี ร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ช่วยกันตระหนักถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาร่วมกัน เพื่อพัฒนาบุคคล โดยจัดกิจกรรม เช่น การดำเนินการเรียน การสอน การวัดผล การจัดอาคารสถานที่ เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้อาศัยความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชน ทำการดำเนินกระบวนการ โดยคำนึง ถึงการใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์สูงสุด

หลักการบริหารที่ประสบความสำเร็จ

สมชาย เทพแสง (2543: 20-21) นำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพซึ่งจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต ว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ 20 P's ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี
2. Personality ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สง่าผ่าเผย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ
3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย
4. Poster ผู้บริหารต้องประชาสัมพันธ์ แม้จะเป็นงานเล็กแต่ถ้าสามารถนำจุดเด่นของงานมานำเสนอให้ทราบโดยทั่วกัน จะช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น
5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง จึงต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
6. Period ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา

7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็นมีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมในลักษณะเสียชื่อเสียงหรือคมในฝัก
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก้สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้
9. Prudent การมองการณ์ไกล หรือวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
10. Principle การทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นสำคัญ รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้
11. Perfect งานที่เกิดต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้องและมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง
12. Point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินอย่างมีทิศทาง เหมือนหางเสือเรือที่บังคับเรือ
13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและพึงระลึกไว้อยู่เสมอว่างานใดๆก็ตาม ถ้ามีการวางแผนงานนั้น สำเร็จไปแล้วครึ่งทาง"
14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่นเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงาน
15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญ ของงาน พร้อมใจที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
16. Pundit ต้องมีความรู้ในเรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ไม่ใช่ความรู้แบบ "ยุทธการบนกระดาษ" หมายถึง รู้แต่ตำราพอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว
17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเมืองการปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มบ้าง อย่างแข็งเกินไป
18. Poet ต้องมีความสามารถในด้านสำนวนโวหาร ถ้ามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น
19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวน สิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้อย่างเหมาะสม
20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร มีอุดมการณ์ และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ผู้บริหารต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเอง

การบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

เซ็ง (Cheng) (อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2543: 56-61) ได้ศึกษาวิจัยและเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จว่ามี 8 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 คือรูปแบบเป้าหมาย (Gold model) ซึ่งได้ให้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนดเงื่อนไขของการประเมินตามโมเดลนี้อยู่ที่โรงเรียนต้องมีเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งในทางปฏิบัติจริงเป็นไปได้ยาก เพราะครูอาจารย์หรือผู้ปกครองอาจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนต่างกันได้ เช่น ครูเน้นการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ในขณะที่ผู้ปกครองอาจต้องการเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นต้น ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินโมเดลนี้คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

รูปแบบที่ 2 คือรูปแบบทรัพยากร-ปัจจัยป้อน (Resource-input model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถจัดหาทรัพยากรหรือสามารถได้ปัจจัยป้อน (เช่น นักเรียน) ที่มีคุณภาพ เงื่อนไขของการประเมินตามโมเดลนี้อยู่ที่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร ในการดำเนินงานกับผลผลิต และโรงเรียนอยู่ในสภาพที่ขาดแคลนทรัพยากร หากโรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรเข้าโรงเรียนได้ตามที่ต้องการก็แสดงว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ประเมิน คือ ทรัพยากรต่างๆ ที่จัดหาได้ ปัญหาของโมเดลนี้คือการเน้นที่ทรัพยากรและปัจจัยป้อนมากเกินไป จนไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 3 คือรูปแบบกระบวนการ (process model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่มีกระบวนการดำเนินงานภายในราบรื่น ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการบริหารจัดการ จัดการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โมเดลนี้จะใช้ได้ดีถ้าแน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิตจริง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาวะความเป็นผู้นำ วิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ การมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย

รูปแบบที่ 4 คือรูปแบบความพึงพอใจ (satisfaction model) นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลการดำเนินงานดี คือสามารถดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน แต่หากผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการที่แตกต่างกันโมเดลนี้ก็ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ เพราะเป็นการยาก สำหรับโรงเรียนที่จะดำเนินงานให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายหรือเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินได้แก่ ความพึงพอใจของหน่วยงานหรือคณะกรรมการหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบที่ 5 คือรูปแบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (legitimate model) นิยาม ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ว่าการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานดี คือโรงเรียนที่สามารถแข่งขันในการดำเนินงานในทุกวิถีทางที่จะทำให้โรงเรียนอยู่รอดได้โดยไม่ผิดหลักการ เงื่อนไขของการใช้รูปแบบนี้อยู่ที่สภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กดดันให้โรงเรียนต้องดำเนินงานให้อยู่ได้ โดยเฉพาะการแสวงหาทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน รูปแบบนี้จึงยอมให้โรงเรียนมีการใช้ต่อเมื่อมีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจของโรงเรียนว่าควรปรับขยาย ดำเนินการต่อไป หรือยกเลิกหากดำเนินการไม่ได้ผล ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาพลักษณ์ของโรงเรียน ชื่อเสียง กิตติศัพท์ เป็นต้น

รูปแบบที่ 6 คือรูปแบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล (Ineffectiveness model) นิยาม ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานให้ปลอดภัยจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ เงื่อนไขของการใช้โมเดลนี้อยู่ที่โรงเรียนไม่สามารถระบุได้ชัดเจนหรือครบถ้วนว่าเป้าหมายที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคืออะไรแต่บอกได้ว่าลักษณะอะไรบ้างที่ไม่ควรปรากฏอยู่ในโรงเรียน เช่น สิ่งเสียดิขของนักเรียนถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หากโรงเรียนสามารถดำเนินงานและแสดงผลการดำเนินงานได้ว่านักเรียนในโรงเรียนปลอดภัยจากสิ่งเสียดิขจริงแสดงว่าโรงเรียนดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ สภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาและจุดอ่อนในสถานศึกษา

รูปแบบที่ 7 คือรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning model) นิยาม ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนที่สามารถพัฒนาองค์กร ให้เกิดการเรียนรู้ได้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เงื่อนไขการใช้โมเดลนี้ อยู่ที่การเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งกดดันให้โรงเรียนต้องปรับตัว ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความตระหนักถึงความต้องการจำเป็นภายนอก การกำกับ ติดตามงาน การวางแผนพัฒนา และการประเมินการทำงานต่างๆ

รูปแบบที่ 8 คือ รูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management model) นิยาม ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลตามเป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไขของการใช้โมเดลนี้อยู่ที่ว่าต้องมีคุณสมบัติของเป้าหมายหรือความต้องการจำเป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน และผลงาน

3.2 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 38) ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 32) ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย
 - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
 - 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 - 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
 - 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
 - 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
 - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
 - 2.2.4 การรายงานผล
 - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
 - 2.3.2 การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.4.1 ทูนการศึกษา

2.4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.4.4 การจัดการทรัพยากร

2.4.5 การส่งเสริมการบริหารการจัดหารายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

2.5 การบริหารการเงิน

2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

2.5.2 การรับเงิน

2.5.3 การเก็บรักษาเงิน

2.5.4 การจ่ายเงิน

2.5.5 การนำส่งเงิน

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน

2.6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.7.1 การวางแผนจัดหาพัสดุ

2.7.2 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ

2.7.3 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.7.4 การจัดหาพัสดุ

2.7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.10 การลาศึกษาต่อ
- 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดไม่ร้ายแรง
 - 3.15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดอย่างร้ายแรง
- 3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.18 การอุทธรณ์
- 3.19 การร้องทุกข์
- 3.20 การออกจากราชการ
- 3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

- 3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
- 3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4. ด้านการบริหารทั่วไป
 - 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 4.3 การวางแผนการศึกษา
 - 4.3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์
 - 4.3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
 - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
 - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 4.8 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
 - 4.9 การอำนวยการด้านบุคลากร
 - 4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.12 การรับนักเรียน
 - 4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.14 การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
 - 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.16 การทัศนศึกษา
 - 4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
 - 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.19 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 - 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน

4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

3.3 โรงเรียนรางวัลพระราชทาน

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

โรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นโรงเรียนที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐาน และคุณภาพสูง ประสบผลสำเร็จในการบริหาร สมควรเป็นแบบอย่างได้ประเภทหนึ่ง

1. คุณสมบัติของสถานศึกษา

คุณสมบัตินี้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมิน และคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ทั้งของรัฐบาลและเอกชนที่สามารถ จัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพในด้านต่อไปนี้ และแต่ละด้านมีขอบเขตการประเมิน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546: 1-3) ดังนี้

ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน

- 1) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ
- 3) นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใสและมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- 3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน
- 4) การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- 5) การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
- 6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

ด้านที่ 3 การบริหารจัดการ

- 1) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- 2) การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 3) การบริหารงบประมาณและการบริการ

4) การบริหารงานอาคารสถานที่

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

- 1) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา
- 2) การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

- 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร
- 2) คุณลักษณะของครูผู้สอน
- 3) คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน
- 4) การบริหารงานบุคลากร

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

- 1) โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา
- 2) ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น

น้ำหนักคะแนนของแต่ละด้านมีสัดส่วนดังนี้ คือ ด้านที่ 1:ด้านที่ 2:ด้านที่ 3:ด้านที่ 4: ด้านที่ 5:ด้านที่ 6 เท่ากับ 3 : 2 : 2 : 2 : 1 : 2 ตามลำดับ และแต่ละรายการประเมินในแต่ละด้าน มีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ทั้งนี้สถานศึกษาดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จึงจะมีสิทธิ์ส่งเข้ารับการประเมิน ยกเว้นสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549: 1-2)

ในการประเมินจะพิจารณาจากหลักฐานร่องรอยของเอกสาร การสัมภาษณ์นักเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายและแผนงานโครงการต่างๆ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการในรอบปีทั้ง 6 ด้านดังกล่าวและสรุปผลรวบรวมคะแนนที่ได้ตามเกณฑ์ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยแบ่งรางวัลเป็น 2 ประเภท รางวัลพระราชทาน และรางวัลชมเชย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

1. สถานศึกษาที่มีสิทธิ์รับรางวัลพระราชทาน จะต้องผ่านเกณฑ์ดังนี้

1.1 ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยการจัดการศึกษาตามแบบประเมินผลสถานศึกษา แต่ละด้านไม่ต่ำกว่า 2.00

1.2 ได้ค่าคะแนนรวมการจัดการศึกษาตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษา ทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3.50 (โดยสัดส่วนของด้านที่ 1-6 เป็น 3 : 2 : 2 : 2 : 1 : 2)

- 1.3 ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านสูงสุด
2. สถานศึกษาที่มีสิทธิรับรางวัลชมเชย
 - สถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกในลำดับที่ 2 และ 3 จะได้รับรางวัลชมเชย (มี 2 รางวัล) ซึ่งต้องผ่านเกณฑ์ระดับเขตตรวจราชการ เมื่อผ่านเกณฑ์ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนจัดการศึกษาตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษา แต่ละด้านไม่ต่ำกว่า 2.00
 - 2.2 ได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมการจัดการศึกษาทุกด้านตามรายการในแบบประเมินสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 3.00

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ

4.1 นิยามและลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ต้องการพัฒนารูปแบบ (Model) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี ตามปรากฏการณ์ธรรมชาติไม่อาจทำได้โดยสะดวก เนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาติมีลักษณะซับซ้อน และมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หลากหลายไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกองค์ประกอบ การสร้างรูปแบบการวิจัยเป็นการประยุกต์ทฤษฎีเข้ากับสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในธรรมชาติตามระเบียบวิธีนิรนัยให้ได้รูปแบบที่เป็นสมมติฐานเพื่อการวิจัย แล้วนำรูปแบบการวิจัยนั้นไปตรวจสอบด้วยระเบียบวิธีอุปนัย เพื่อหาข้อสรุปว่ารูปแบบ การวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ควรจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบอย่างไร ให้รูปแบบสอดคล้องกับสภาพปรากฏการณ์จริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎี และสร้างองค์ความรู้ใหม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538: 2-7)

รูปแบบความสัมพันธ์องค์ประกอบเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model) อาจเรียกว่าโมเดลลิสเรล (LISREL Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่ประกอบด้วย 1) โมเดลการวัด (Measurement model) เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรแฝง (Latent variables) คือตัวแปรที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ไม่สามารถวัดได้โดยตรงกับตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) คือตัวแปรที่สามารถวัดได้ และใช้เป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรแฝง แบ่งเป็น 2 โมเดลย่อย คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X) กับโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y) 2) โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural

equation model) เป็นโมเดลที่ใช้แสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง ในรูปแบบการวิจัยนั่นเอง โมเดลลิสเรล เป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย

4.2 สัญลักษณ์ของรูปแบบการวิจัย

สัญลักษณ์รูปวงกลม ○ แทน ตัวแปรแฝงภายนอก (ξ) และตัวแปรแฝงภายใน (η)
 สัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม □ แทน ตัวแปรสังเกตได้ (X และ Y)
 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร → แทน ความสัมพันธ์
 เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หัวลูกศรจะแสดงทิศทางของอิทธิพล
 รูปลูกศรสองหัว ↔ แทน ความสัมพันธ์ หรือ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

4.3 ลักษณะของโปรแกรมลิสเรล และข้อตกลงเบื้องต้น

โปรแกรมลิสเรล เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบการวิจัย มีลักษณะเด่น 5 ประการ ดังนี้ คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538: 8-10)

1. โปรแกรมลิสเรล ใช้ทฤษฎีทางสถิติไลค์ลิสต์สูงสุด (Maximum likelihood statistical theory) เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลักษณะของโมเดลในโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยโมเดลการวัด (Measurement model) โมเดลการวัดทำให้โปรแกรมลิสเรลสามารถแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัด (Measurement error) ได้ โดยใช้การวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory factor analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝงตามโมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงแล้วใช้ตัวแปรแฝงไปวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างนั้น ครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นทุกรูปแบบ จึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ ไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relations) โมเดลแบบอิทธิพลทางเดียว หรือแบบอิทธิพลย้อนกลับ (Recursive models)
3. โปรแกรมที่สามารถใช้ตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรตาม ทฤษฎี โดยใช้ค่าไคสแควร์ (Chi-Square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit

Index : GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index : AGFI) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square) และรากของกำลังสองของเศษเหลือเฉลี่ย (Root of Mean square Residuals : RMR) ในการตรวจสอบ

4. ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์อิทธิพล (Path analysis) ต้องตรวจสอบข้อมูลว่าสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์อิทธิพล ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของข้อตกลงเบื้องต้นโดยเฉพาะ ความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อน และตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) จะต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนแต่โปรแกรมลิสเรล จะกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นน้อยกว่า ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้อง

5. มีโปรแกรมพรีลิส (Preprocessor for LISREL) สำหรับการคัดเลือกข้อมูลสอดคล้องกับโปรแกรมลิสเรล จะใช้โปรแกรมพรีลิสสำรวจข้อมูลจากแบบสอบถาม อ่านข้อมูลที่เป็นคะแนนดิบ ประมวลผลค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และวิเคราะห์การถดถอย รวมทั้งจัดเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance matrix) และบันทึกไว้เพื่อใช้วิเคราะห์โดยโปรแกรมลิสเรลต่อไปได้

โมเดลลิสเรลจะต้องมีลักษณะตามข้อตกลงเบื้องต้นดังต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538: 17-20)

1. ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลบนความสัมพันธ์แบบเส้น (Linear) เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationships)

2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและภายในและความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อน e , d , z จะต้องมีความเฉลี่ยเป็นศูนย์ กรณีเป็นตัวแปรทวิภาค (Dichotomous variables) ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้ 0.5 ให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ที่มีความแกร่ง (Robust) นำมาวิเคราะห์โมเดลลิสเรลได้

3. ลักษณะการเป็นอิสระต่อกัน (Independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อน มีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

3.1 ความคลาดเคลื่อน e และตัวแปรแฝงภายใน E เป็นอิสระต่อกัน

3.2 ความคลาดเคลื่อน d และตัวแปรแฝงภายนอก K เป็นอิสระต่อกัน

3.3 ความคลาดเคลื่อน z และตัวแปรแฝงภายนอก K เป็นอิสระต่อกัน

3.4 ความคลาดเคลื่อน e , d , z เป็นอิสระต่อกัน

4. กรณีวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลา (Time series data) ที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือม (Time lag) ระหว่างการวัด

4.4 การวิเคราะห์โมเดลอิสระ

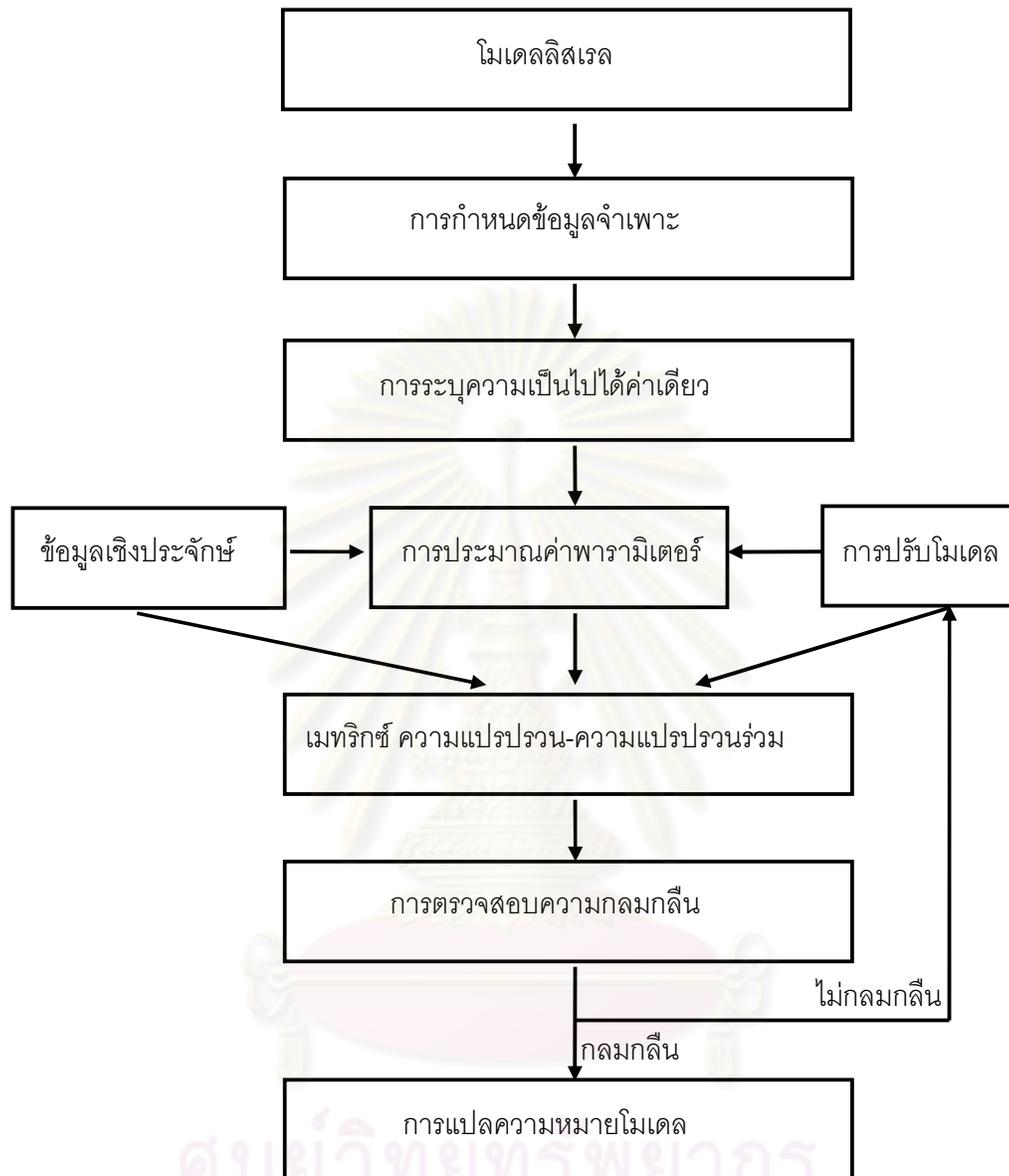
การดำเนินการเพื่อวิเคราะห์โมเดลอิสระ แบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ
(นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538: 15-16)

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the model)
2. การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the model)
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter estimation from the mode)
4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล (Validation of the models)
5. การแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Model adjustment)
6. การแปรผลการวิเคราะห์

ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์โมเดลอิสระ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 5



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

ที่มาอ้างอิงจาก : นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538)

4.5 การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ

1. กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการได้มาของปัจจัยนั้นโดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดตัวแปรแฝง (Latent variables) ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ไว้ให้ชัดเจน
3. ลากเส้นแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบการวิจัย ยึดหลักการความเป็นสาเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกันระหว่างตัวแปรโดยข้อสรุปเชิงทฤษฎี จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. ตรวจสอบรูปแบบการวิจัย เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตรวจสอบรูปแบบการวิจัย มีขั้นตอนต่อไปนี้ คือ การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (Specification of the model) การระบุความเป็นไปได้ ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the model) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ และเพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม หรือเมทริกซ์สหสัมพันธ์ จากนั้นก็ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการวิจัยนั้น โดยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างรูปแบบที่เป็นสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบดังกล่าว พิจารณาจากค่าสถิติ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืน มีค่าเป็นศูนย์ โดยที่ถ้าค่าไค-สแควร์สูงมากแสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืน มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้นคือโมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าไค-สแควร์ ต่ำมากหรือเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index หรือ GFI) ในการวิเคราะห์โมเดล ด้วยโปรแกรมลิสเรล ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงมากเมื่อเทียบกับองศาอิสระ นักวิจัยปรับโมเดลใหม่ ถ้าผลการวิเคราะห์ที่ได้ใหม่มีค่าไค-สแควร์ลดลงมากกว่าค่าแรก แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น นั่นคือ GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างค่าฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับ และหลังปรับ กับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับ

โมเดล ดัชนี GFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า GFI ควรจะมีค่าเข้าใกล้ 1

3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index หรือ AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนี AGFI ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับดัชนี GFI

4. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) เป็นค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่มีองศาอิสระไม่เท่ากัน โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีควรมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ไม่เกิน 2

5. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (Root Mean Squared Residual หรือ RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 350 คน โดยการศึกษาบทบาทหน้าที่พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่ามีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหาร 1 ประการ และนำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการเตรียมการ ขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นตอนพัฒนา ขั้นตอนปฏิบัติ ขั้นตอนประเมินผลหลังการดำเนินการ และขั้นตอนวิเคราะห์การดำเนินการ ในขั้นตอนการเตรียมการเป็นขั้นตอนการสร้างแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการประเมินภูมิหลัง ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจทักษะและความสามารถพื้นฐาน ในขั้นตอนพัฒนา ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน การพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษา วิเคราะห์วิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนา

ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในชั้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยการฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง ในชั้นการประเมินผลการดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย ในชั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

เกียรติกำจร กุศล (2543) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบตี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 23 ตัว กลุ่มตัวอย่าง เป็นคนบตีและอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลจำนวน 586 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ชุดมี 6 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS และผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบตี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี โดยรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำและด้านภาวะความเป็นผู้นำของคนบตี องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบตีมากที่สุด คือ องค์ประกอบ ด้านภูมิหลัง รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ หลักการวัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ การดำเนินการพัฒนา การประเมินผลหลังการพัฒนา การปฏิบัติ งานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ การนำเสนอผลการวิจัย การประเมินผลและการติดตามผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษา บทบาทพฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำ

ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผล การดำเนินการโดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด สาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ

ในขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและเตรียมสถานการณ์การพัฒนาขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผล การพัฒนาเป็นขั้นของการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด

วุฒิชัย วรชิน (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 94 คน และครูจำนวน 306 คน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพฯ จำนวน 120 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่สัมพันธ์สเปียร์มันน์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.83

ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ โดยมี สัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.266 และ 0.627 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะทางบุคลิกภาพไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิด สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คนและศึกษาโรงเรียนดีเด่น 1 โรงเรียน ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยใช้แบบ สอบถามเป็นเครื่องมือ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1, 2 และ 3 ในปีการศึกษา 2548 จำแนกเป็นผู้บริหาร 203 คน และครู 457 คน รวมทั้งสิ้น 660 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และใช้โปรแกรม LISREL for Windows ในการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุด รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำและองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Rosser (1999) ได้ศึกษาวิจัยถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของคณบดีและผู้อำนวยการในมหาวิทยาลัย แห่งการวิจัยสาธารณะ เพื่อประเมินบทบาทของคณบดีที่สะท้อนถึงความสำคัญของภารกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยศึกษากลุ่มเจ้าหน้าที่ของคณะที่ทำงานเต็มเวลา 900 คน มาประเมินประสิทธิผลของคณบดีและผู้อำนวยการสถาบัน จำนวน 22 คน ผลการศึกษาพบว่า ความมีประสิทธิผลของคณบดีขึ้นอยู่กับระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าระดับของประสบการณ์ ในการบริหารหรือการเป็นหัวหน้าภาควิชามาก่อนของคณบดี เพศ เชื้อชาติ หน่วยงานและคณบดีเพศหญิง ซึ่งในระดับองค์การพบว่าจะมีความแปรปรวน 57% ในขณะที่ระดับปัจเจกบุคคลมีความแปรปรวนเพียง 2%

Russell (2000) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยชุมชนในประเด็นภาวะผู้นำและความตึงเครียด โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำในด้านโครงสร้าง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเมือง และด้านสัญลักษณ์ขององค์การ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดี 324 คน พบว่าภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นภาวะที่มีความจำเป็นโดยทั่วไปมากที่สุดในกลุ่มคณบดีที่ต้องแสดงบทบาทและใช้เป็นอิทธิพลในการโน้มน้าว ติดต่อสื่อสารกับนักศึกษาเจ้าหน้าที่คณะวิชาและผู้บริหารตำแหน่งอื่นๆ ที่มีแรงกดดันในการบริหารงาน คณบดีที่มีภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบจะเกิดแรงกดดันในระดับต่ำ มีความพึงพอใจสูง และความขัดแย้งในบทบาทคณบดีน้อย เมื่อเทียบกับคณบดีที่ใช้แบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียวจะเกิดผลตรงกันข้ามนอกจากนั้น การมีการปรับตัวที่หลากหลายของคณบดี จำนวนบุคลากรและฝ่ายสนับสนุนในคณะวิชา ตลอดจนคณบดีที่ผ่านการสมรสแล้ว จะเป็นปัจจัยให้คณบดีมีความตึงเครียดและแรงกดดันน้อยลง ซึ่งการที่คณบดีต้องปฏิบัติงานหลายบทบาทและหลายภารกิจ หากใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลายจะช่วยลดแรงกดดันและเพิ่มความพึงพอใจได้มากขึ้น

McCullum (2000) ได้ศึกษา วิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the process) ดลบันดาลภาพฝัน (Inspiring a shared vision) ชัยชนะถาวร (enabling others to act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encouraging the heart) พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง (modeling the way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ได้เข้าร่วมโครงการที่มุ่งพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการ ที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสพการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัย โดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการวิจัย (Consciousness-Based Approach)

Campbell, Margaret Hope (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารวิทยาลัยท้องถิ่น

จะต้องประกอบด้วยควมมีอิทธิพลในด้านต่อไปนี้ คือ แบบอย่างความมีเหตุผลแบบอย่าง พฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้วยปัญญา การพิจารณาศักยภาพ บุคลากรและการปฏิบัติโดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในวิทยาลัยผู้บริหารวิทยาลัยจะต้องมี ภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยยึดรูปแบบภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลทางเจตคติและพฤติกรรมซึ่งสัมพันธ์กับการบริหารจัดการของคณะกรรมการวิทยาลัย ตัวแทนคณะวิชาและตัวแทนนักศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Reserch) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และเพื่อเปรียบเทียบขนาด อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้

ประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 และ ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 และปี พ.ศ.2551 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) (ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2550-2551: ออนไลน์) จำนวน 74 คน
2. รองผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 และปี พ.ศ.2551 โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 211 คน
3. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ.2551 ในข้อ 1 ตั้งอยู่ จำนวน 54 คน
4. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ.2551 โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 74 คน

ตารางที่ 4 ข้อมูลของประชากร

ลำดับที่	ประชากร	โรงเรียนละ (คน)	จำนวน (โรงเรียน)	รวม (คน)
1	ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษา	-	74	54
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	74	74
3	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	1	74	74
4	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดใหญ่	4	18	72
5	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดกลาง	3	27	81
6	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดเล็ก	2	29	58
รวมประชากรทั้งสิ้น				413

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากฐานแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่มีผู้วิจัยได้ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ลักษณะของเครื่องมือมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

แบบสอบถาม สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จำแนกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของประชากรที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ น้ำหนัก ส่วนสูง การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน ลักษณะ แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ(Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา เป็นชุดข้อคำถามในตัวแปรต่างๆ เกี่ยวกับผู้นำซึ่งเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา จำแนกออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสำรวจใน 2 ประเด็น ได้แก่

1) แบบสำรวจคุณลักษณะทางด้านกายภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 3 ข้อ และ 2) แบบสำรวจภูมิหลังทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยประเมินใน 3 ด้าน ได้แก่ การศึกษา รายได้และตำแหน่ง ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ

ตอนที่ 2 บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 11 ข้อ

ตอนที่ 3 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมนทัศน์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ

ตอนที่ 4 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างงาน ความพร้อมของบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 21 ข้อ

ตอนที่ 5 บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สอบถามระดับของบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มและนักประเมินผล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 25 ข้อ

ตอนที่ 6 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 8 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำงาน ผู้เผด็จการ นักบุญ ผู้ประนีประนอม ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนาและนักบริหารนำมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Management Style Diagnosis Test (MSDT) (William J. Reddin) ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยโดย อุตัย หิรัญโต (2520) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวน ข้อคำถามทั้งสิ้น 31 ข้อ

ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากสังคม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ ประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ

รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 150 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ แนวคิดความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน คุณสมบัติ บทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัด ในแต่ละปัจจัยและเขียนข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาก่อน หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทำการตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องที่คุณวิจัยศึกษา ตลอดจนความชัดเจนของภาษา จากนั้น ผู้วิจัยนำมาปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ เพื่อจะได้ข้อคำถามที่เป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปทดลองใช้ได้

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคแล้วนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่พร้อมจะนำไปใช้จริง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ใช้เทคนิค IOC (Index Of item objective Congruence) หรือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ทำการคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปซึ่งค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยในครั้งนี้ อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และตรวจสอบการใช้ ถ้อยคำภาษา มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถาม

2. การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยคัดเลือกจากโรงเรียนยอดนิยมในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เขต 2 และเขต 3 จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) แล้วนำผลมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดเป็นแบบสอบถามฉบับจริง ที่พร้อมจะนำไปใช้จริง ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัยต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาหลังผ่านการคัดข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นๆ แล้ว

แบบสอบถามการวิจัย	ค่าความเที่ยง (α)
บุคลิกภาพ	0.72
ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน	0.87
องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน	0.93
บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	0.99
พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	0.96
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	0.89
เฉลี่ยทั้งฉบับ	0.89

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

1.1 ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการดำเนินการเก็บข้อมูลจากสำนักงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ จากผู้เชี่ยวชาญตามรายชื่อที่ได้คัดเลือกไว้ให้ความร่วมมือในการประชุมสัมมนา เพื่อแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบความสัมพันธภาพโครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

1.2 นัดหมายผู้เชี่ยวชาญ พร้อมบอกวัน เวลา สถานที่ ที่ใช้ในการจัดประชุมสัมมนา

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

2.1 ขอบหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากสำนักงานบัณฑิตศึกษาการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ. 2551 ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2.2 ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือทางไปรษณีย์ถึงบุคลากรเหล่านั้นขอความอนุเคราะห์ในการตอบและส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย ในกรณีไม่ได้รับตอบกลับคืนโดยแนบซองพร้อมติดแสตมป์พร้อมให้จัดส่งกลับคืน ผู้วิจัยจะติดตามทางโทรศัพท์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ส่งคืน ภายใน 2 สัปดาห์

ตารางที่ 6 ข้อมูลการส่ง – รับคืนแบบสอบถาม

ประชากร	จำนวนที่ส่งไป	จำนวนที่รับคืน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	54	54	100
ผู้อำนวยการโรงเรียน	74	74	100
ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา	74	74	100
รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่	72	72	100
รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง	81	81	100
รองผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก	58	58	100
รวม	413	413	100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกรอบเนื้อหาสำหรับการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ โดยให้พิจารณาและตรวจสอบองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรแฝง (Latent variables) และตัวบ่งชี้การวัดที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) เพิ่มและลดตัวแปรสังเกตได้ให้สอดคล้องกับตัวแปรแฝง
2. ส่งเอกสารประกอบการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญให้แก่ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเพื่อศึกษาก่อนร่วมสัมมนา เป็นเวลา 2 สัปดาห์
3. ดำเนินการสัมมนาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบเบื้องต้น
4. สรุปผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากการพิจารณาการวิเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ควบคู่กับผลสรุปของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์และการตรวจสอบ

มีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสำหรับการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ อายุ บุคลิกภาพ การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์ระดับทักษะของผู้บริหาร องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยนำค่าเฉลี่ยมาจัดช่วงชั้น ดังนี้

การจัดช่วงชั้น

$$\frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80 \text{ คะแนน}$$

การแปลความหมาย

1.00 – 1.80 หมายถึง มีความสามารถในการบริหาร/คุณลักษณะทางงาน/
คุณลักษณะทางสังคม/บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.81 – 2.60 หมายถึง มีความสามารถในการบริหาร/คุณลักษณะทางงาน/
คุณลักษณะทางสังคม/บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

2.61 – 3.40 หมายถึง มีความสามารถในการบริหาร/คุณลักษณะทางงาน/
คุณลักษณะทางสังคม/บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

3.41 – 4.20 หมายถึง มีความสามารถในการบริหาร/คุณลักษณะทางงาน/
คุณลักษณะทางสังคม/บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

4.21 – 5.00 หมายถึง มีความสามารถในการบริหาร/คุณลักษณะทางงาน/
คุณลักษณะทางสังคม/บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่
ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่
ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จาก
กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ตามรูปแบบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมี
ตัวแปรที่ประกอบ ด้วยตัวแปรแฝงทั้งภายนอกและภายใน

ผลการวิเคราะห์

จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในการวิเคราะห์
ความสอดคล้อง ของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง
ด้วยค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)
2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)
3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index:

AGFI)

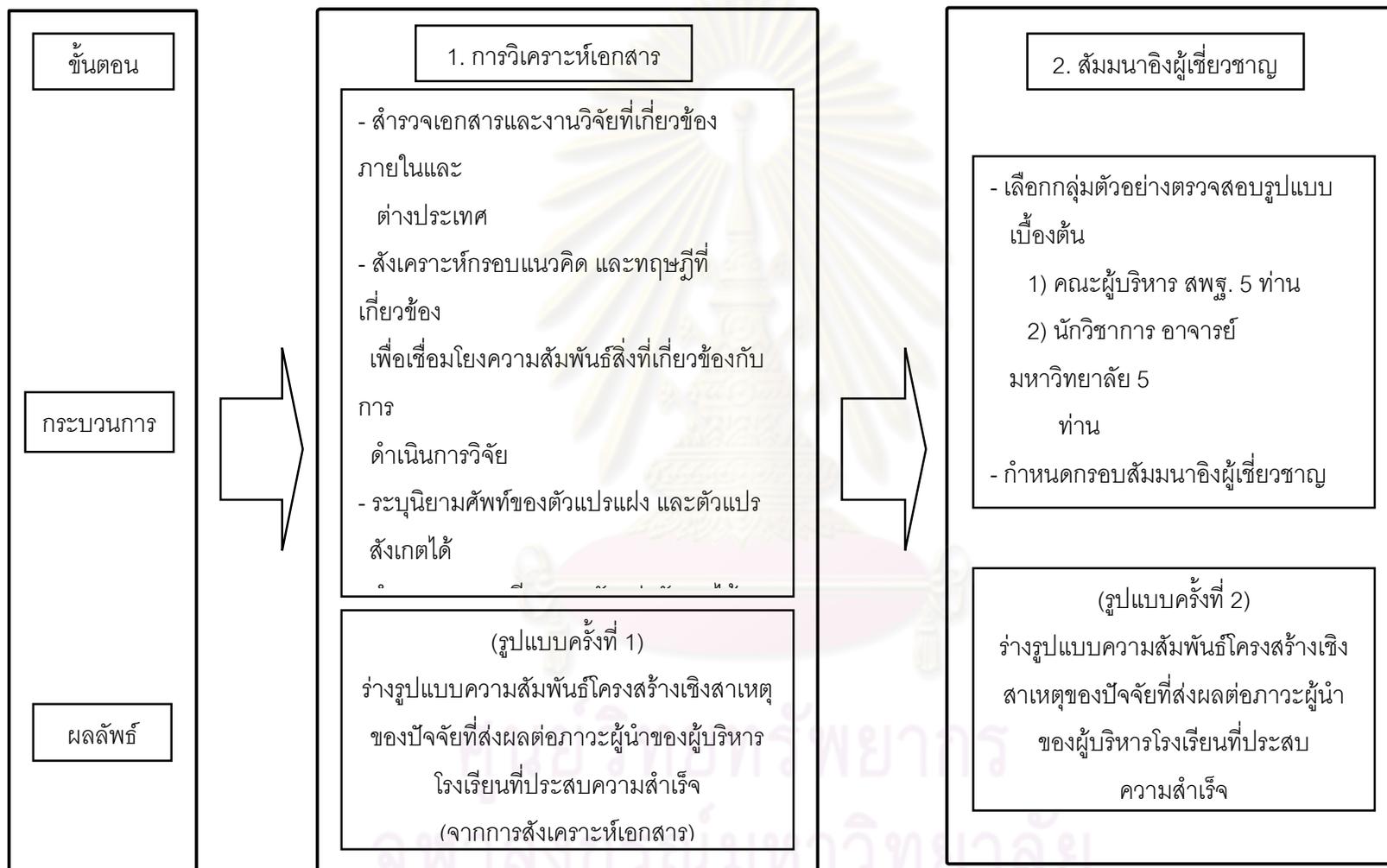
4. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (Root Mean square Residual: RMR)

5. รูปแบบแสดงเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (Direct – indirect effect)
6. อิทธิพลรวม (Total effect) ของตัวแปรส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ที่ประสบความสำเร็จ

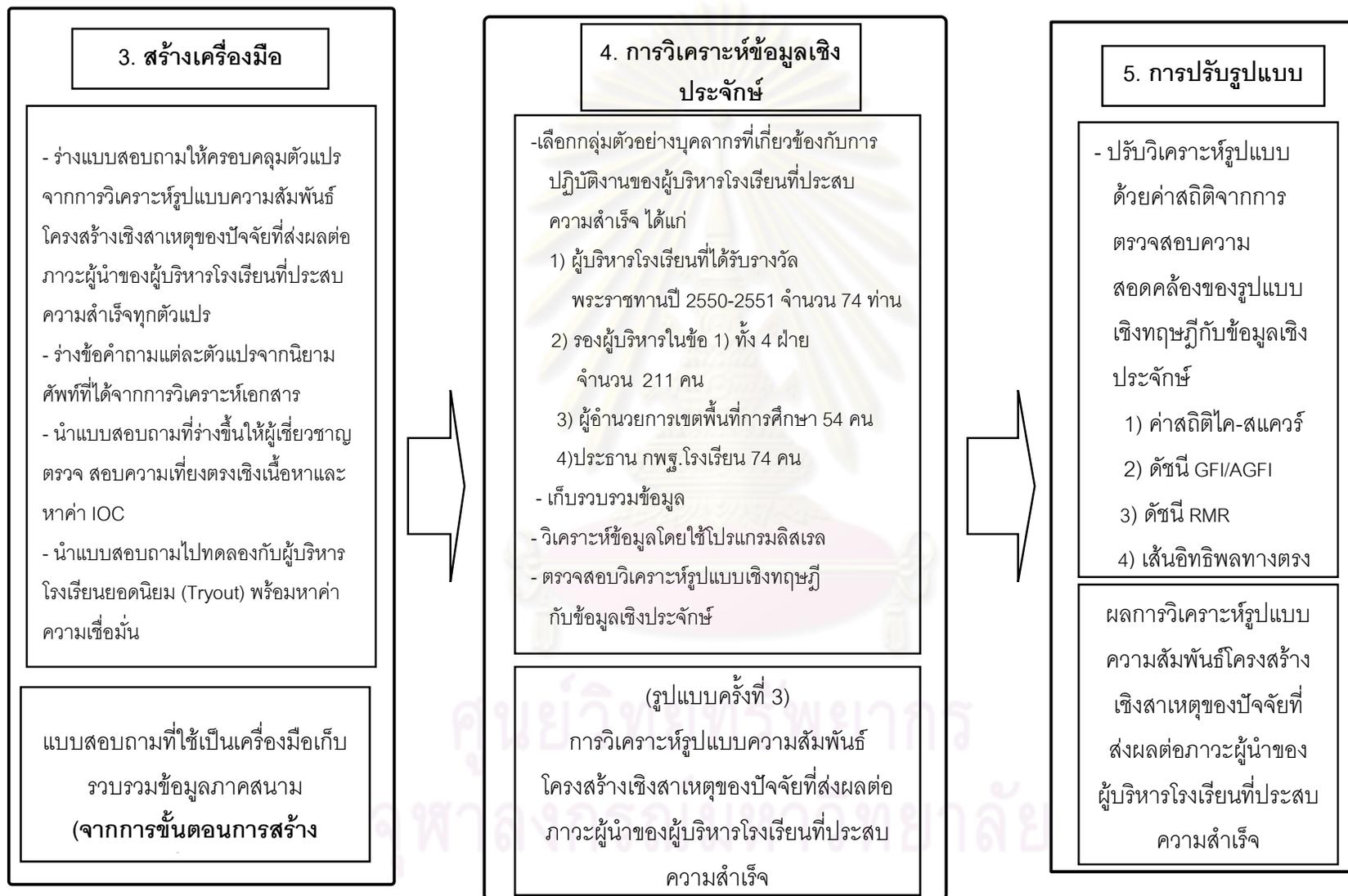
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ตารางที่ 7 สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และผลที่ได้รับ

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการ	แหล่งที่มา/กลุ่มตัวอย่าง	ผลที่ได้รับ
1. ทบทวนวรรณกรรม	วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research)	1) กฎ ระเบียบ นโยบายฯ 2) แนวคิดและทฤษฎี 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กรอบแนวความคิด การวิจัยเบื้องต้นจาก การศึกษาเอกสาร
2. ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ	ประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)	ผู้เชี่ยวชาญ	กรอบแนวคิดการวิจัย จากการศึกษาเอกสารและ ข้อเสนอจากผู้เชี่ยวชาญ
3. การสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือเก็บข้อมูล ภาคสนาม	เครื่องมือเก็บข้อมูล ภาคสนาม	ผู้เชี่ยวชาญ	แบบสอบถามที่ใช้ เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ภาคสนาม
4. การเก็บข้อมูล ภาคสนาม	เก็บข้อมูลด้วย แบบสอบถาม	บุคลากรที่เกี่ยวข้องฯ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) รองผู้บริหารโรงเรียน 3) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ 4) ประธานคณะกรรมการ	ข้อมูลภาคสนามที่ รวบรวมได้เกี่ยวกับ การวิเคราะห์รูปแบบ ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุ
5. การวิเคราะห์และ สังเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม ที่เกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ	โปรแกรมลิสเรล	ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลภาคสนามที่ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุ	ค่าสถิติ ขนาด อิทธิพล ทางตรง ทางอ้อม และ อิทธิพลรวมของปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ
6. การนำเสนอการ วิเคราะห์รูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ	วิเคราะห์และ สังเคราะห์	ผลการวิเคราะห์รูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ ส่งผลต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ	ผลการวิเคราะห์รูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยที่จำแนกเป็น 2 ส่วนในส่วนแรกเป็นการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ สำหรับในส่วนที่สองเป็นการเปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสาร การร่างรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้น ผู้วิจัยนำเสนอดังต่อไปนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

1.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

1.3 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของประชากรและลักษณะของการแจกแจงตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

โดยการวิเคราะห์เอกสาร การร่างรูปแบบ และการตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และสาระความรู้ต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับหัวข้อการวิจัย ก่อนที่จะสรุปสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้สำหรับการร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัย พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่จะขับเคลื่อนให้การบริหารโรงเรียนให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการบริหารโรงเรียนได้ ผลงานของความสำเร็จดังกล่าวเกิดขึ้นมาจากการผลักดัน ไน้มน้ำและบริหารจัดการจนเป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา สังคมต่างให้การยอมรับ เชื่อถือ และศรัทธาต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ร่วมงานก็ต่างพึงพอใจในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนด้วยเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

และปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยที่ 4 ปัจจัยดังกล่าวนี้เป็นตัวแปรแฝง (Latent variables) ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous variables) ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแปรแฝงภายใน (endogenous variables) ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รายละเอียดของแต่ละปัจจัยนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นคุณสมบัติ เฉพาะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยการมีคุณลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม มีภูมิหลังทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นผู้นำ มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมภาวะผู้นำ และมีทักษะในการบริหารงานที่จะดำเนินงานได้ลุล่วงตามเป้าหมาย ในด้านการมีคุณลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสมก็คือผู้บริหารโรงเรียนควรมีดัชนีมวลกายที่เหมาะสม สุขภาพร่างกายแข็งแรงและมีวุฒิภาวะและมีความภูมิฐาน สำหรับภูมิหลังทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นผู้นำนั้นคือ มีวุฒิทางการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี จบการศึกษาทางด้านบริหาร มีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร ส่วนบุคลิกภาพที่ส่งเสริมภาวะผู้นำนั้น เช่น ยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง หรือพยายามทำงานจนเต็มความสามารถ เป็นต้น ในด้านทักษะของการบริหารงานที่จะทำให้ดำเนินงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายนั้น คือ มีทักษะเชิงเทคนิค เช่น สามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้ หรือมีการจัดทำงบประมาณขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น มีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร สามารถพูดคุยติดต่อและประสานงานเชิงวิชาการกับองค์กรภายนอก สามารถติดต่อและสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน หรืออดทนและอดกลั้นต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ เป็นต้น มีทักษะเชิงมโนทัศน์ เช่น มองภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดีสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน หรือมีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

1.1.2 ปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวแปรแฝงภายนอก ซึ่งพบว่า จะต้องประกอบไปด้วยการมีโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก

ไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบ ว่าง่วงหน้าและสามารถปฏิบัติได้จริง มีการแจ้งเป้าหมายให้กับสมาชิกได้ทราบในส่วนที่องค์กร ต้องการเน้น มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน มีความสามัคคีและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารของโรงเรียน ในการพัฒนาองค์กร ต้องมีความพร้อมของบุคลากร ได้แก่ การไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร มีความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี มีศักยภาพในการทำงานด้านวิชาการและงานวิจัย ได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในด้านการบริหารงานวิชาการให้กับสังคม มีความตั้งใจที่จะ พัฒนาความสามารถในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความตื่นตัวให้ก้าวทัน ต่อโลกเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ในสถานการณ์ของผู้ใช้นั้นต้องมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับสมาชิกภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจในสวัสดิภาพและสวัสดิการ ของสมาชิกภายในองค์กร ตระหนักในความต้องการที่จำเป็นของสมาชิกภายในองค์กร มีความเป็น กันเองและเป็นกัลยาณมิตรกับสมาชิกภายในองค์กร ให้เกียรติสมาชิกภายในองค์กรว่ามีความ ทัดเทียมกับตนเอง สามารถรับรู้ได้อย่างอิสระโดยเฉพาะในที่ประชุม นอกจากนั้นแล้วจะต้องมี สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เหมาะสมอีกด้วย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกที่เหมาะสมเป็นสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในองค์กร มีการจัดบริเวณโดยทั่วไป สะอาดเรียบร้อยและเหมาะสมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน และมีระบบ ถ่ายทอดของอากาศและแสงสว่างในห้องทำงานเพียงพอ

1.1.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัว แปรแฝงภายในที่เป็นการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารโรงเรียน แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 3 ด้านได้อย่างสมดุลกัน พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 3 ด้านนั้น ได้แก่ ด้านมิติมุ่งงาน ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการว่ากล่าวตักเตือนและให้โอกาสสมาชิกภายใน องค์กรได้ปรับปรุงและแก้ไขข้อผิดพลาดของตน ผู้บริหารโรงเรียนมักจะเสนอแนะแนวความคิด ใหม่ๆ กับคณะครู หรือผู้บริหารโรงเรียนหมั่นตรวจตราดูแลการทำงานของคณะครู เป็นต้น เพื่อให้ งานลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตน ต่อคณะครูเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน ผู้บริหารขอรับรองให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ ผู้บริหารขอความเห็นชอบจากคณะครูในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารพร้อมที่จะให้ ความช่วยเหลือสมาชิกภายในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับสมาชิก ผู้บริหารเป็นบุคคลที่คณะครู เข้าใจได้ง่าย ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้งของคณะครูที่เกี่ยวกับงาน ตามหน้าที่ ผู้บริหารรักษามาตรฐานในการทำงาน ผู้บริหารทำให้คณะครูรู้สึกเป็นกันเองในเวลา

พบปะสนทนากัน ผู้บริหาร ทำให้คณะครูรู้สึกว่าทุกคนมีความสำคัญสำหรับองค์กร ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือครูในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของครู และผู้บริหารชอบกระทำทำให้คณะครูรู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วมทำงานในสถานศึกษา ในด้านมิติ มุ่งประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้คณะครูทราบถึงความต้องการที่ได้จากการปฏิบัติงานของคณะครู ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับฟังความรู้ใหม่ๆ แต่จะใช้เหตุผลของตนเองในการตัดสินใจ ผู้บริหารเน้นเรื่องการทำงานให้ทันตามกำหนด ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างมีระบบแบบแผนเดียวกัน ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนตามข้อเสนอแนะของคณะครู และผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูที่ได้มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์กร

1.1.4 ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็นการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะแสดงบทบาทผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้ ในบทบาทด้านการเป็นนักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดันได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนปฏิบัติงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ อย่างชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนปฏิบัติงานไว้โดยยึดหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ในบทบาทด้านการเป็นตัวแทนกลุ่ม คณะครูสามารถพบเห็น เสนอแนะ และแลกเปลี่ยนการรับรู้กับผู้บริหารโรงเรียนได้โดยง่ายทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานจากสมาชิกในองค์กรและบุคลากรภายนอก และผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร ในบทบาทด้านผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ในงานต่างๆ เป็นอย่างดี ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมนิเทศการเรียนการสอนให้กับสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้สมาชิกให้มีการทำวิจัยและนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน และผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ทางด้านวิชาชีพในการบริหารและความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี ในบทบาทด้านผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประสานงานและสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร

โรงเรียนให้เกียรติและยอมรับฟัง การรับรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนมีวาทะในการพูดที่เรียบง่ายและเป็นที่เข้าใจง่ายของสมาชิก ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมารยาทที่ดีงามและเป็นที่ยอมรับจากสังคม และผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้งในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร และในบทบาทด้านนักประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจของบทบาทงานของสมาชิกที่เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ สามารถอ้างอิงได้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิธีการประเมินผลที่ชัดเจนและยุติธรรมกับสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขอบเขตของการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพผู้ที่รับการประเมิน ผู้บริหารโรงเรียนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลไว้อย่างเป็นระบบ และผู้บริหารโรงเรียนนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในองค์กร

1.1.5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวแปรแฝงภายในที่เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถตรวจสอบและประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้จาก 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากสังคม โดยในด้านความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพิจารณาได้จาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจ นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบแข่งขันเข้าวิเศษระห์ต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มมากขึ้น นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับวัย องค์กรควรพัฒนางานจนผ่านเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการวิเศษระห์ และองค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้วัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นบรรลุเป้าหมาย ในด้านความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสามารถพิจารณาได้จาก ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น ผู้ร่วมงานมีความรัก ความศรัทธาและผูกพันกับองค์กร ผู้ร่วมงานไม่มีการย้ายหรือลาออกเนื่องจากมีปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์กร และผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสมาชิกแต่ละคนมีคุณค่าสำหรับองค์กร ในด้านการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาได้จาก การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในด้านการบริหารจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชาและในด้านการยอมรับจากสังคมสามารถพิจารณาได้จาก ผู้บริหารโรงเรียนได้รับคำชี้แนะและสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรางวัลจากผลงานทางด้าน การบริหารที่เด่นชัดและเป็นที่ยอมรับของสังคมจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเปลี่ยนวิกฤติต่างๆ

ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับในองค์กรวิชาชีพเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่นับหน้าถือตาของบุคคลในสังคมและผู้บริหารโรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นในด้านการบริหารอยู่เสมอ

1.2 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 8 หน้า 96

1.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากการวิเคราะห์วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของภาวะผู้นำ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำจึงเสนอรูปแบบได้ดังภาพที่ 7 หน้า 106

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้าน
 สถานการณ์ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทของผู้นำและภาวะ
 ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
1. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ	1. คุณลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม 1.1 ผู้นำควรมีดัชนีมวลกายที่เหมาะสม 1.2 สุขภาพร่างกายแข็งแรง 1.3 มีวุฒิภาวะและมีความภูมิฐาน 2. ภูมิหลังทางสังคม 2.1 มีวุฒิทางการวิเคราะห์ไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี 2.2 จบการวิเคราะห์ทางด้านบริหาร 2.3 มีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน 2.4 มีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี 2.5 มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร 3. บุคลิกภาพ 3.1 ยอมรับฟังเหตุผลของบุคลากรในการปฏิบัติงาน 3.2 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง 3.3 พยายามทำงานจนเต็มความสามารถ 4. ทักษะในการบริหารงาน 4.1 มีทักษะเชิงเทคนิค 4.1.1 สามารถวางแผน จัดทำแผน และดำเนินการ ตามที่กำหนดไว้ได้ 4.1.2 สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้ 4.1.3 มีการจัดทำงานประมาณขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
	<p>4.2 มีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์</p> <p>4.2.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร</p> <p>4.2.2 สามารถพูดคุย ติดต่อกับ และประสานงานเชิงวิชาการกับองค์กรภายนอก</p> <p>4.2.3 สามารถติดต่อและสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน</p> <p>4.2.4 อุดหนุนและอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ</p> <p>4.3 มีทักษะเชิงมนทัศน์</p> <p>4.3.1 มองภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี</p> <p>4.3.2 สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.3.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน</p> <p>4.3.4 มีมุมมองกว้างไกลในการพัฒนาองค์กร</p>
<p>2. องค์กรประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>1. โครงสร้างของหน่วยงาน</p> <p>1.1 มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน</p> <p>1.2 มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร</p> <p>1.3 มีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้าและสามารถปฏิบัติได้จริง</p> <p>1.4 มีการแจ้งเป้าหมายให้กับสมาชิกได้ทราบในส่วนที่องค์กรต้องการเน้น</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
	1.5 มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิกได้อย่างชัดเจน
	1.6 มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
	1.7 สมาชิกให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารของโรงเรียนในการพัฒนาองค์กร
	2. ต้องมีความพร้อมของบุคลากร
	2.1 การไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร
	2.2 บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี
	2.3 บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานด้านวิชาการและงานวิจัยได้เป็นอย่างดี
	2.4 บุคลากรมีความรับผิดชอบในด้านการบริหารงานวิชาการให้กับสังคม
	2.5 มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความสามารถในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
	2.6 มีความตื่นตัวให้ก้าวทันต่อโลกเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
	3. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับสมาชิกภายในองค์กร
	3.1 ผู้บริหารให้ความสนใจในสวัสดิภาพและสวัสดิการของสมาชิกภายในองค์กร
	3.2 ตระหนักในความต้องการที่จำเป็นของสมาชิกภายในองค์กร
	3.3 มีความเป็นกันเองและเป็นกัลยาณมิตรกับสมาชิกภายในองค์กร

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
	3.4 ให้เกียรติสมาชิกภายในองค์กรว่ามีความ ทัดเทียมกับตนเอง
	3.5 สามารถรับรู้ได้อย่างอิสระโดยเฉพาะในที่ ประชุม
	4. สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
	4.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสม
	4.2 เป็นสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในองค์กร
	4.3 มีการจัดบริเวณโดยทั่วไปสะอาดเรียบร้อยและ เหมาะสมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ ให้กับผู้เรียน
	4.4 มีระบบถ่ายเทของอากาศและแสงสว่างในห้อง ทำงานเพียงพอ
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ	1. ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการว่ากล่าวตักเตือนและให้ โอกาสสมาชิกภายในองค์กรได้ปรับปรุงและแก้ไข ข้อผิดพลาดของตน
	2. ผู้บริหารโรงเรียนมักจะเสนอแนะแนวความคิดใหม่ๆ กับคณะครู
	3. ผู้บริหารโรงเรียนหมั่นตรวจตราดูแลการทำงานของ คณะครู
	4. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนต่อคณะครูเสมือนอยู่ใน สถานะเดียวกัน
	5. ผู้บริหารขอรับรองให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎ ข้อบังคับ
	6. ผู้บริหารขอความเห็นชอบจากคณะครูในเรื่อง สำคัญๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
	7. ผู้บริหารพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกภายในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับสมาชิก
	8. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่คณะครูเข้าใจได้ง่าย
	9. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้งของคณะครูที่เกี่ยวกับงานตามหน้าที่
	10. ผู้บริหารรักษามาตรฐานในการทำงาน
	11. ผู้บริหารทำให้คณะครู้สึกเป็นกันเองในเวลาพบปะสนทนากัน
	12. ผู้บริหารทำให้คณะครู้สึกว่าทุกคนมีความสำคัญสำหรับองค์กร
	13. ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือครูในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของครู
	14. ผู้บริหารชอบกระทำให้คณะครู้สึกยินดีที่ได้เข้าร่วมทำงานในสถานศึกษา
	15. ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้คณะครูทราบถึงความต้องการที่ได้จากการปฏิบัติงานของคณะครู
	16. ผู้บริหารโรงเรียนรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน
	17. ผู้บริหารยอมรับฟังความรู้ใหม่ๆ แต่จะใช้เหตุผลของตนเองในการตัดสินใจ
	18. ผู้บริหารเน้นเรื่องการทำงานให้ทันตามกำหนด
	19. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างมีระบบแบบแผนเดียวกัน
	20. ผู้บริหารชี้แจงให้คณะครูเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสถานศึกษาของตนตามข้อเสนอแนะของคณะครู

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
4. บทบาทผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ	<p>21. ผู้บริหารเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงาน</p> <p>22. ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์กร</p> <p>1. นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ</p> <p>1.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดันได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1.2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น</p> <p>1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนปฏิบัติงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน</p> <p>1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>1.5 ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนปฏิบัติงานไว้โดยยึดหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ</p> <p>2. การเป็นตัวแทนกลุ่ม</p> <p>2.1 คณะครูสามารถพบเห็น ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนการรับรู้กับผู้บริหารโรงเรียนได้โดยง่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร</p> <p>2.3 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานจากสมาชิกในองค์กรและบุคลากรภายนอก</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
	2.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร
	3. ผู้นำทางวิชาการ
	3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ในงานต่างๆ เป็นอย่างดี
	3.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการขององค์กร
	3.3 ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมนิเทศการเรียนการสอนให้กับสมาชิกในองค์กร
	3.4 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้สมาชิกให้มีการทำวิจัยและนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
	3.5 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน
	3.6 ผู้บริหารโรงเรียนมีความรอบรู้ทางด้านวิชาชีพในการบริหารและความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี
	4. ผู้สถานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
	4.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประสานงานและสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	4.2 ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติและยอมรับฟังการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร
	4.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีวาทะในการพูดที่เรียบง่ายและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก
	4.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีกิริยามารยาทที่ดีงามและเป็นที่ยอมรับจากสังคม

ตารางที่ 8 (ต่อ)

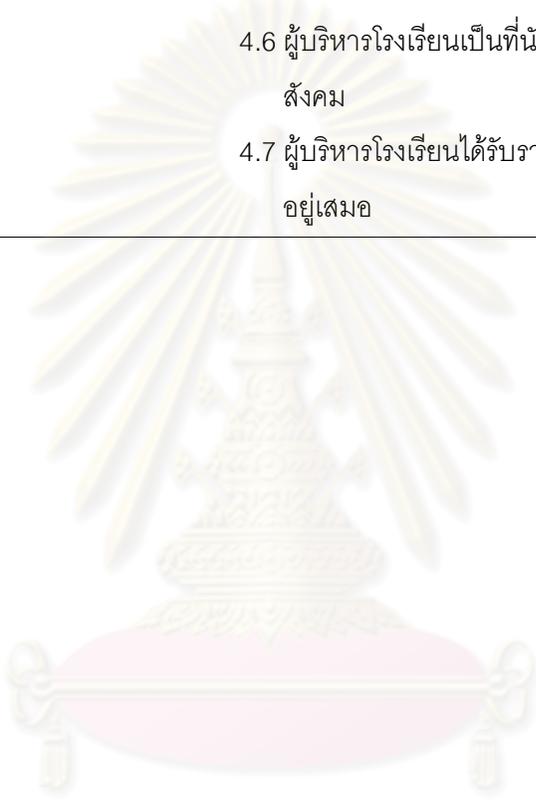
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
	<p>4.5 ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้งในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร</p> <p>5. นักประเมินผล</p> <p>5.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานของสมาชิกที่เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>5.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ สามารถอ้างอิงได้</p> <p>5.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิธีการประเมินผลที่ชัดเจนและยุติธรรมกับสมาชิกในองค์กร</p> <p>5.4 ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขอบเขตของการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพผู้รับการประเมิน</p> <p>5.5 ผู้บริหารโรงเรียนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลไว้อย่างเป็นระบบ</p> <p>5.6 ผู้บริหารโรงเรียนนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในองค์กร</p>
<p>5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>1. ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน</p> <p>1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจ</p> <p>1.2 นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.3 นักเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมกับวัย</p> <p>1.4 องค์กรควรพัฒนางานจนผ่านเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการศึกษา</p> <p>1.5 องค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้วัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นบรรลุเป้าหมาย</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

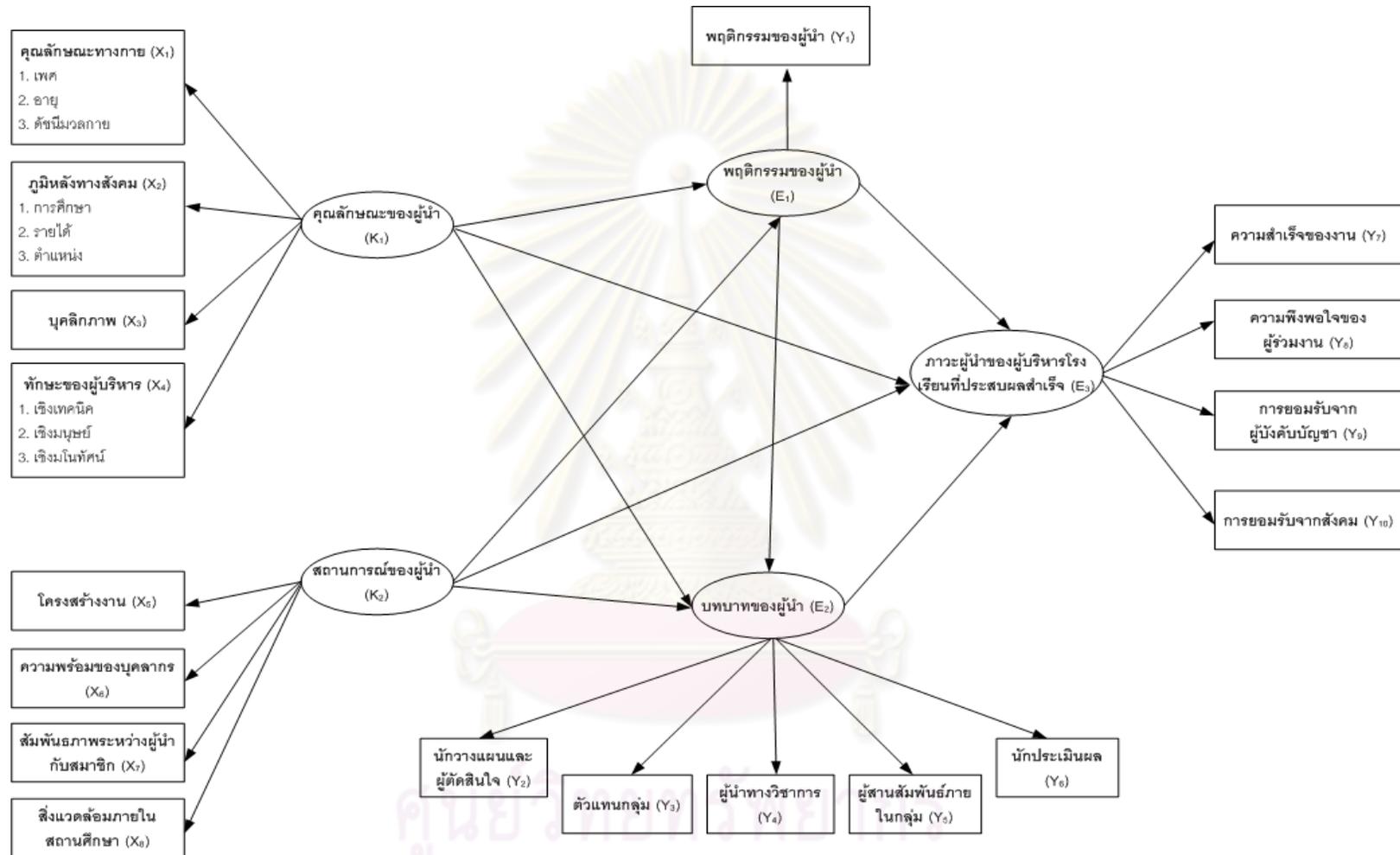
ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
2. ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน	2.1 ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน 2.2 ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานและอยู่ร่วมกัน อย่างราบรื่น 2.3 ผู้ร่วมงานมีความรัก ความศรัทธาและผูกพันกับ องค์กร 2.4 ผู้ร่วมงานไม่มีการย้ายหรือลาออกเนื่องจากมีปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กร 2.5 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า สมาชิกแต่ละคนมีคุณค่าสำหรับองค์กร
3. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	3.1 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา 3.2 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในด้านการบริหาร จากผู้บังคับบัญชา 3.3 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชา
4. การยอมรับจากสังคม	4.1 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับคำชื่นชมและสนับสนุนการ ทำงานจากผู้บังคับบัญชา 4.2 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรางวัลจากผลงานทางด้าน การบริหารที่เด่นชัดและเป็นที่ยอมรับของสังคมจาก ผู้บังคับบัญชา 4.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับจาก หน่วยงานภายนอก 4.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเปลี่ยนวิกฤติต่างๆ ให้เป็น โอกาสในการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวบ่งชี้ปัจจัย
4.5 ผู้บริหารโรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับใน องค์กรวิชาชีพเดียวกัน	
4.6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่นับหน้าถือตาของบุคคลใน สังคม	
4.7 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรางวัลดีเด่นในด้านการบริหาร อยู่เสมอ	



ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 7 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะของประชากรและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร ซึ่งได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่เชิงนโยบายของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 และ ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 413 คน โดยที่ข้อมูลทั่วไปของประชากรประกอบไปด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของประชากรมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของประชากร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	234	56.70
หญิง	179	43.30
2. อายุ		
น้อยกว่า 40 ปี	55	13.30
41 – 45 ปี	63	15.30
46 – 50 ปี	133	32.20
51 – 55 ปี	87	21.10
มากกว่า 55 ปี	75	18.20
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	55	13.30
ปริญญาตรี	220	53.30
ปริญญาโท	64	15.50
สูงกว่าปริญญาโท	74	17.90

ตารางที่ 9 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
ผู้บริหารโรงเรียน	74	17.90
รองผู้บริหารโรงเรียน	221	53.50
ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การวิเคราะห์	44	10.70
ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา	74	17.90
5. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน		
โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ.2550	203	49.20
โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ.2551	210	50.80

จากตารางที่ 9 ประชากรที่เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 413 คน เป็นเพศชาย จำนวน 234 คน หรือร้อยละ 56.70 เป็นเพศหญิงจำนวน 179 คน หรือร้อยละ 43.30 ซึ่งมีความใกล้เคียงกัน กลุ่มอายุในช่วง 46 – 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือจำนวน 133 คน หรือร้อยละ 32.20 รองลงมาคือกลุ่มอายุในช่วง 51 – 50 ปี จำนวน 87 คน หรือร้อยละ 21.10

เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ประชากรมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวนมากที่สุด 220 คน หรือร้อยละ 53.30 รองลงมาเป็นประชากรที่มีระดับการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาโทจำนวน 74 คน หรือร้อยละ 17.90 เมื่อพิจารณาตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ประชากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นรองผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 221 คน หรือร้อยละ 53.30 รองลงมาเป็นประชากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีจำนวน 74 คนในแต่ละตำแหน่ง หรือร้อยละ 17.90 ส่วนจำนวนประชากรในหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ.2551 จำนวน 210 คน หรือร้อยละ 50.80 และเป็นประชากรซึ่งมีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานปี พ.ศ.2550 จำนวน 203 คน หรือร้อยละ 49.20

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นของตัวแปรด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลเชิงทฤษฎีจากประชากร แสดงด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient of Variance) โดยจะนำเสนอผลของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient of Variance) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลเชิงทฤษฎีจากประชากร

ตัวแปร	μ	S.D.	Skewness	Kurtosis	CV(%)
<u>คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน</u>					
คุณลักษณะทางกาย (MPHY)	4.378	0.395	-0.838	0.878	15.60
ภูมิหลังทางสังคม (MSB)	4.618	0.247	-0.351	-0.648	6.10
บุคลิกภาพ (MPER)	3.867	0.330	-1.578	2.071	10.90
ทักษะของผู้บริหาร (MSkillID)	4.630	0.354	-1.789	3.706	12.50
<u>องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน</u>					
โครงสร้างงาน (MSI_Str)	4.592	0.475	-1.562	1.440	22.60
ความพร้อมของบุคลากร (MSI_Rea)	4.616	0.407	-1.067	0.388	16.50
สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (MSI_Rel)	4.522	0.528	-1.300	0.809	27.90
สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (MSI_Env)	4.560	0.599	-1.432	0.875	35.90
<u>พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน</u>					
พฤติกรรมของผู้นำ (MBEHA)	4.510	0.376	-1.286	0.376	14.10

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	μ	S.D.	Skewness	Kurtosis	CV(%)
<u>บทบาทผู้นำ (ROLE)ของผู้บริหารโรงเรียน</u>					
นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ (MRO_Pla)	4.588	0.452	-0.508	-1.418	20.40
ตัวแทนกลุ่ม (MRO_Rep)	4.618	0.469	-0.519	-1.594	22.00
ผู้นำทางวิชาการ (MRO_Aca)	4.619	0.469	-0.540	-1.533	22.00
ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (MRO_Coo)	4.626	0.463	-0.539	-1.613	21.40
นักประเมินผล (MRO_Eva)	4.602	0.495	-0.790	-0.393	24.50
<u>ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ</u>					
ความสำเร็จของงาน (MLE_Suc)	4.497	0.453	-1.647	3.746	20.50
ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (MLE_Sat)	4.624	0.327	-0.825	0.118	10.70
การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (MLE_Dir)	4.511	0.437	-1.407	3.603	19.10
การยอมรับจากสังคม (MLE_Soc)	4.543	0.374	-1.182	2.227	14.00

หมายเหตุ ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1.00 และมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5.00

จากตารางที่ 10 ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละปัจจัยจะมีคะแนนต่ำสุด 1 คะแนนและคะแนนสูงสุด 5 คะแนน จากผลการวิเคราะห์กับประชากรในครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ค่อนข้างสูงหรือสูงกว่า 4.00 ยกเว้น ตัวแปรบุคลิกภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.867 สำหรับค่าเฉลี่ยของตัวแปรทักษะของผู้บริหารมีค่าสูงสุด คือ 4.630 รองลงมาคือ ค่าเฉลี่ยของตัวแปร ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.626 โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 4.500 มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ตัวแปร ได้แก่ ทักษะของผู้บริหาร ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำทางวิชาการ ภูมิหลังทางสังคม ตัวแทนกลุ่ม ความพร้อมของบุคลากร นักประเมินผล โครงสร้างงาน นักวางแผน และผู้ตัดสินใจ สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา การยอมรับจากสังคม สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.630, 4.626, 4.624, 4.619, 4.618, 4.618, 4.616, 4.602, 4.592, 4.588, 4.560, 4.543, 4.522, 4.511, และ 4.510 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 18 ตัวแปร โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน พบว่า ตัวแปรสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมากที่สุด (CV = 35.90%) รองลงมาคือ ตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (CV = 27.90%) และตัวแปรนักประเมินผล (CV = 24.50%) ตามลำดับ ส่วนตัวแปรภูมิหลังทางสังคมมีสัมประสิทธิ์การกระจายต่ำสุด (CV = 6.10%)

ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.789 ถึง -0.351 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.613 ถึง 3.746 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ 0 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีการแจกแจงปกติ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝง พบว่ามีรายละเอียดในแต่ละตัวแปรแฝง ดังต่อไปนี้

ในปัจจุบันด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ คือ ทักษะของผู้บริหาร ภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะทางกายและบุคลิกภาพ (μ มีค่า 4.630, 4.618, 4.378 และ 3.867 ตามลำดับ)

ในปัจจุบันด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ คือ ความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างงาน สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาและสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (μ มีค่า 4.616, 4.592, 4.560, และ 4.522 ตามลำดับ)

ในปัจจุบันด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ คือ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำทางวิชาการ ตัวแทนกลุ่ม นักประเมินผลและนักวางแผนและตัดสินใจ (μ มีค่า 4.626, 4.619, 4.618, 4.602, และ 4.588 ตามลำดับ)

ในปัจจุบันด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ คือ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากสังคมการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และความสำเร็จของงาน (μ มีค่า 4.624, 4.543, 4.511, และ 4.497 ตามลำดับ)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ในการนำเสนอครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

PHY	แทน	คุณลักษณะทางกาย (X_1)
SB	แทน	ภูมิหลังทางสังคม (X_2)
PER	แทน	บุคลิกภาพ (X_3)
SkillID	แทน	ทักษะของผู้บริหาร (X_4)
SI_Str	แทน	โครงสร้างงาน (X_5)
SI_Rea	แทน	ความพร้อมของบุคลากร (X_6)
SI_Rel	แทน	สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (X_7)
SI_Env	แทน	สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (X_8)
BEHA	แทน	พฤติกรรมของผู้นำ (Y_1)
RO_Pla	แทน	นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ (Y_2)
RO_Rep	แทน	ตัวแทนกลุ่ม (Y_3)
RO_Aca	แทน	ผู้นำทางวิชาการ (Y_4)
RO_Coo	แทน	ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Y_5)
RO_Eva	แทน	นักประเมินผล (Y_6)
LE_Suc	แทน	ความสำเร็จของงาน (Y_7)
LE_Sat	แทน	ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Y_8)
LE_Dir	แทน	การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (Y_9)
LE_Soc	แทน	การยอมรับจากสังคม (Y_{10})
LEAT	แทน	คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
SITU	แทน	สถานการณ์ของผู้นำ
BEH	แทน	ปัจจัยของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ROLE	แทน	บทบาทของผู้นำ
LEAD	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

	PHY	SB	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	
PHY	1																		
SB	-.276**	1																	
PER	.685**	-.054	1																
SkillID	.519**	-.080	.712**	1															
SI_Str	.429**	-.101	.606**	.693**	1														
SI_Rea	.437**	-.122	.468**	.537**	.769**	1													
SI_Rel	.282**	-.037	.415**	.560**	.806**	.680**	1												
SI_Env	.637**	-.340**	.696**	.581**	.562**	.558**	.407**	1											
BEHA	-.072	-.012	.067	.332**	.059	-.140**	.088	-.051	1										
RO_Pla	.555**	-.434**	.437**	.349**	.352**	.577**	.290**	.663**	.028	1									
RO_Rep	.584**	-.461**	.424**	.335**	.328**	.544**	.264**	.691**	.045	.939**	1								
RO_Aca	.583**	-.461**	.428**	.334**	.330**	.545**	.268**	.701**	.035	.956**	.975**	1							
RO_Coo	.573**	-.445**	.421**	.323**	.316**	.544**	.249**	.687**	.045	.946**	.960**	.964**	1						
RO_Eva	.540**	-.433**	.367**	.351**	.323**	.470**	.249**	.604**	.118	.819**	.841**	.843**	.838**	1					
LE_Suc	.562**	-.198**	.499**	.461**	.516**	.437**	.364**	.528**	-.239**	.464**	.466**	.471**	.441**	.361**	1				
LE_Sat	.526**	-.277**	.401**	.323**	.376**	.478**	.369**	.527**	-.244**	.605**	.610**	.617**	.613**	.510**	.651**	1			
LE_Dir	.548**	-.162**	.412**	.406**	.455**	.452**	.307**	.476**	-.249**	.400**	.405**	.401**	.391**	.296**	.715**	.533**	1		
LE_Soc	.436**	-.217**	.315**	.281**	.406**	.335**	.359**	.432**	-.223**	.461**	.477**	.490**	.455**	.401**	.703**	.643**	.608**	1	

หมายเหตุ * คือ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** คือ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ตัว พบว่า ตัวแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือความสัมพันธ์ทางลบระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง -.461 ถึง .975 ยกเว้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังทางสังคม(SB)กับตัวแปรโครงสร้างงาน(SI_Str) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังทางสังคม(SB) กับตัวแปรความพร้อมของบุคลากร (SI_Rea) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) กับตัวแปรนักประเมินผล (RO_Eva) ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คุณลักษณะทางกาย (PHY)กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) กับตัวแปรบุคลิกภาพ (PER) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) กับตัวแปรทักษะของผู้บริหาร (SkillID)ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) กับตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้างงาน (SI_Str) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (SI_Env) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนักวางแผนและผู้ตัดสินใจ (RO_Pla) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวแทนกลุ่ม (RO_Rep) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้นำทางวิชาการ (RO_Aca) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (RO_Coo) กับตัวแปรพฤติกรรมรวมความเป็นผู้นำ (BEHA) มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝง มีรายละเอียดของความสัมพันธ์ ดังนี้

ตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง-.276 ถึง .712 โดยพบว่า ตัวแปรบุคลิกภาพ (PER) กับตัวแปรทักษะของผู้นำ (SkillID) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ส่วนตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) กับตัวแปรทักษะของผู้นำ (SkillID) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด

ตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ (SITU) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .407 ถึง .806 โดยพบว่า ตัวแปรโครงสร้างงาน (SI_Str)กับตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ส่วนตัวแปร

สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (SI_Env) กับตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด

ตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยบทบาทผู้นำ (ROLE)ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .819 ถึง .975 โดยพบว่า ตัวแปรตัวแทนกลุ่ม (RO_Rep) กับตัวแปรผู้นำทางวิชาการ (RO_Aca) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ส่วนตัวแปรนักวางแผนและผู้ตัดสินใจ (RO_Pla) กับตัวแปรนักประเมินผล (RO_Eva) มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด

ตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .533 ถึง .715 โดยพบว่า ตัวแปรความสำเร็จของงาน (LE_Suc) กับตัวแปรการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (LE_Dir) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ส่วนตัวแปรความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (LE_Sat)กับตัวแปรการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (LE_Dir)มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	R^2
LEAT	
PHY	0.89
SB	0.38
PER	0.54
SkillID	0.39
SITU	
SI_Str	0.28
SI_Rea	0.69
SI_Rel	0.14
SI_Env	1.18
BEH	
BEHA	0.99
ROLE	
RO_Pla	0.94
RO_Rep	0.97
RO_Aca	0.97
RO_Coo	0.95
RO_Eva	0.73
LEAD	
LE_Suc	0.81
LE_Sat	1.10
LE_Dir	0.61
LE_Soc	0.62

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีค่าเกินกว่า .50 ที่นับว่าเป็นค่าที่ใช้ได้ ยกเว้นเพียง ตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) ตัวแปรทักษะของผู้บริหาร (SkillID) ตัวแปรโครงสร้างงาน (SI_Str) และตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) เท่านั้นที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายต่ำกว่า .50 ($R^2 = 0.38, 0.39, 0.28,$ และ 0.14 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การทำนายในแต่ละปัจจัยจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูงที่สุด ได้แก่ ตัวแปรบุคลิกภาพ (PER) ($R^2 = 0.54$) และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายต่ำที่สุด ได้แก่ ตัวแปรภูมิหลังทางสังคม (SB) ($R^2 = 0.38$)

ในปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูงที่สุด ได้แก่ ตัวแปรสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (SI_Env) ($R^2 = 1.18$) และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายต่ำที่สุด ได้แก่ ตัวแปรสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) ($R^2 = 0.14$)

ในปัจจัยด้านบทบาทผู้นำ (ROLE)ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูงที่สุด ได้แก่ ตัวแปรตัวแทนกลุ่ม (RO_Rep) และตัวแปรผู้นำทางวิชาการ (RO_Aca) ($R^2 = 0.97$) และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายต่ำที่สุด ได้แก่ ตัวแปรนักประเมินผล (RO_Eva) ($R^2 = 0.73$)

ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูงที่สุด ได้แก่ ตัวแปรความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (LE_Sat) ($R^2 = 1.10$) และตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายต่ำที่สุด ได้แก่ ตัวแปรการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (LE_Dir) ($R^2 = 0.61$)

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

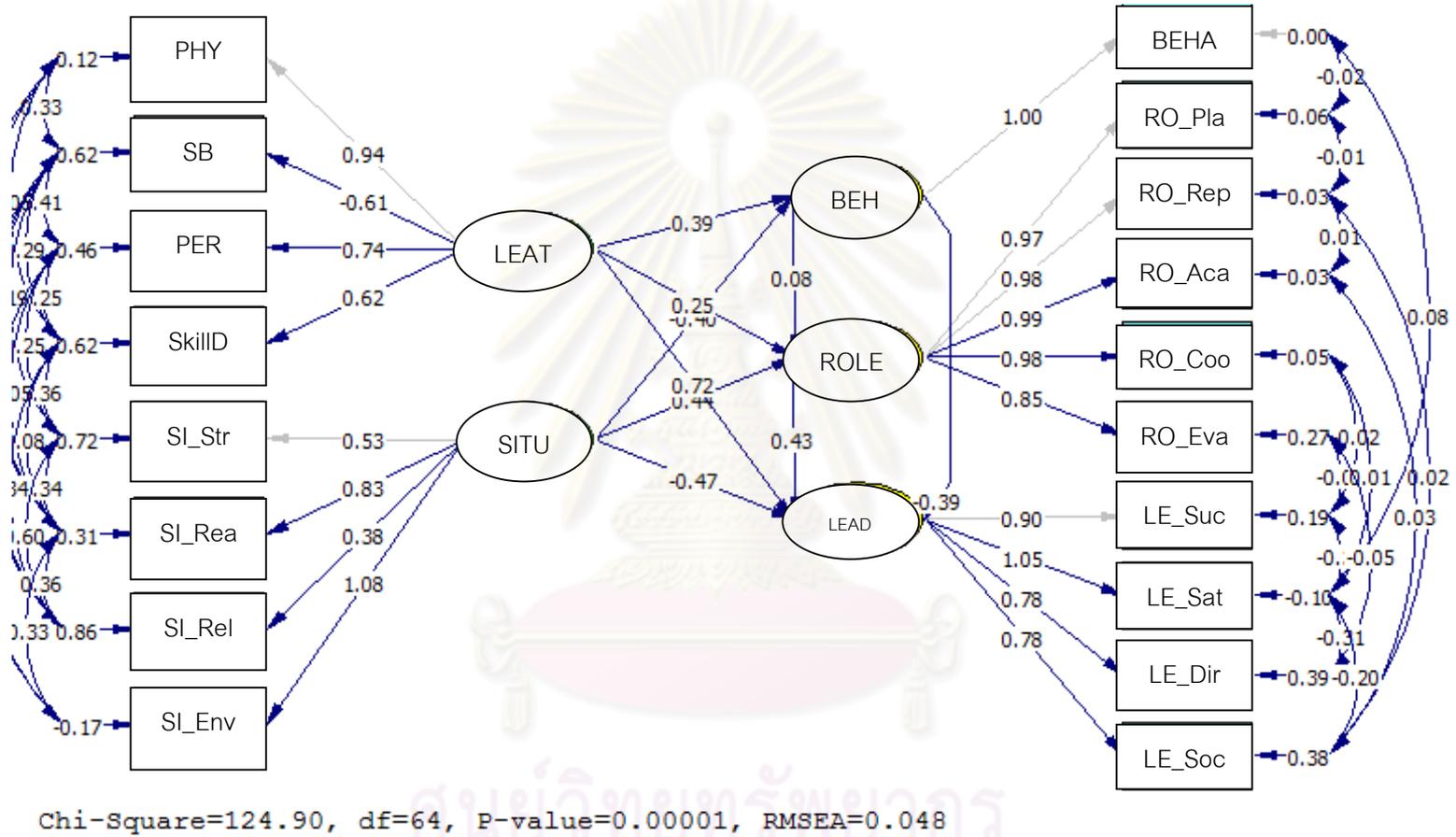
การวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL model: Linear Structural Relationship Model) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ

คือ ค่าไคสแควร์ (X^2/df) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index หรือ GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index หรือ AGFI) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) ควบคู่กับการพิจารณาค่าดัชนีการปรับเปลี่ยนแบบจำลอง (Modification Indices) สำหรับการปรับรูปแบบเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยปรับรูปแบบโดยโยงเส้นความสัมพันธ์ จำนวน 63 เส้น ดังนี้

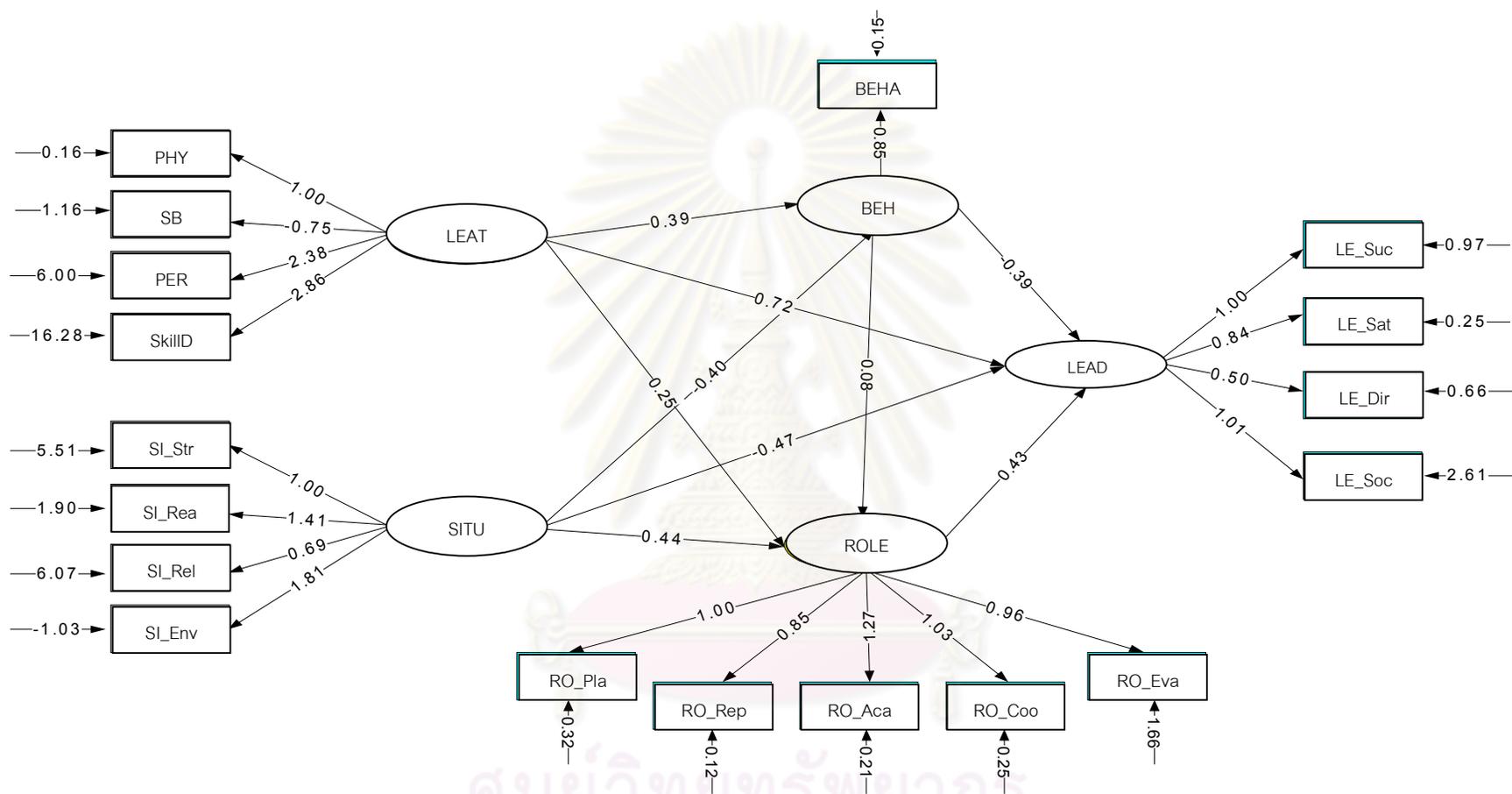
TH(4,1) TD(7,5) TD(8,6) TD(3,2) TH(5,8) TD(7,6) TD(6,5) TD(6,3) TD(4,2) TE(3,2)
 TE(9,8) TH(7,10) TD(6,1) TE(8,7) TH(6,7) TD(6,2) TE(10,4) TH(6,10) TD(6,4)
 TE(2,1) TE(10,8) TE(7,5) TH(6,8) TE(8,1) TH(3,9) TH(5,9) TD(7,4) TD(5,4) TD(5,3)
 TE(4,3) TH(7,8) TH(6,9) TH(5,7) TE(9,6) TD(7,3) TH(5,10) TD(4,3) TH(6,1) TE(7,6)
 TH(8,2) TD(8,1) TE(8,5) TH(7,1) TD(2,1) TD(8,2) TD(7,2) TD(5,2) TH(1,9) TH(1,6)
 TH(6,2) TH(1,2) TH(1,1) TD(4,1) TH(6,5) TH(7,7) TH(2,8) TH(4,6) TE(10,3)
 TH(3,10) TH(1,8) TH(5,6) TH(4,10) TH(3,7)

การตรวจสอบความตรงจนกระทั่งความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามรายละเอียดต่อไปนี้ดังภาพที่ 9

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 8 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ก่อนปรับรูปแบบให้รูปแบบเชิงสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 9 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ภายหลังจากปรับรูปแบบจนกระทั่งรูปแบบเชิงสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 9 ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีการนำเสนอรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้ใน 5 ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย คือ คุณลักษณะทางกาย (PHY) ภูมิหลังทางสังคม (SB) บุคลิกภาพ (PER) และทักษะของผู้บริหาร (SkillD) (r มีค่า 1.00, -0.75, 2.38, และ 2.86 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย คือ โครงสร้างงาน (SI_Str) ความพร้อมของบุคลากร (SI_Rea) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (SI_Rel) และสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (SI_Env) (r มีค่า 1.00, 1.41, 0.69, และ 1.81 ตามลำดับ)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEHA) (r มีค่า 0.85)

ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย คือ นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ (RO_Pla) ตัวแทนกลุ่ม (RO_Rep) ผู้นำทางวิชาการ (RO_Aca) ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (RO_Coo) และนักประเมินผล (RO_Eva) (r มีค่า 1.00, 0.85, 1.27, 1.03, 0.96 ตามลำดับ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย คือ ความสำเร็จของงาน (LE_Suc) ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (LE_Sat) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (LE_Dir) และการยอมรับจากสังคม (LE_Soc) (r มีค่า 1.00, 0.84, 0.50, 1.01 ตามลำดับ)

ขนาดความมีอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุมีรายละเอียด ดังนี้

ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มี 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.72, -0.47, -0.39, และ 0.43 ตามลำดับ)

ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของ

ผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้ นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.25, 0.44, และ 0.08 ตามลำดับ)

ตัวแปรแฝงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยพฤติกรรมความเป็นผู้ นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบด้าน สถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.39 และ -0.40 ตามลำดับ)

จากภาพที่ 10 ซึ่งเป็นการแสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีการนำเสนอรายละเอียดแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

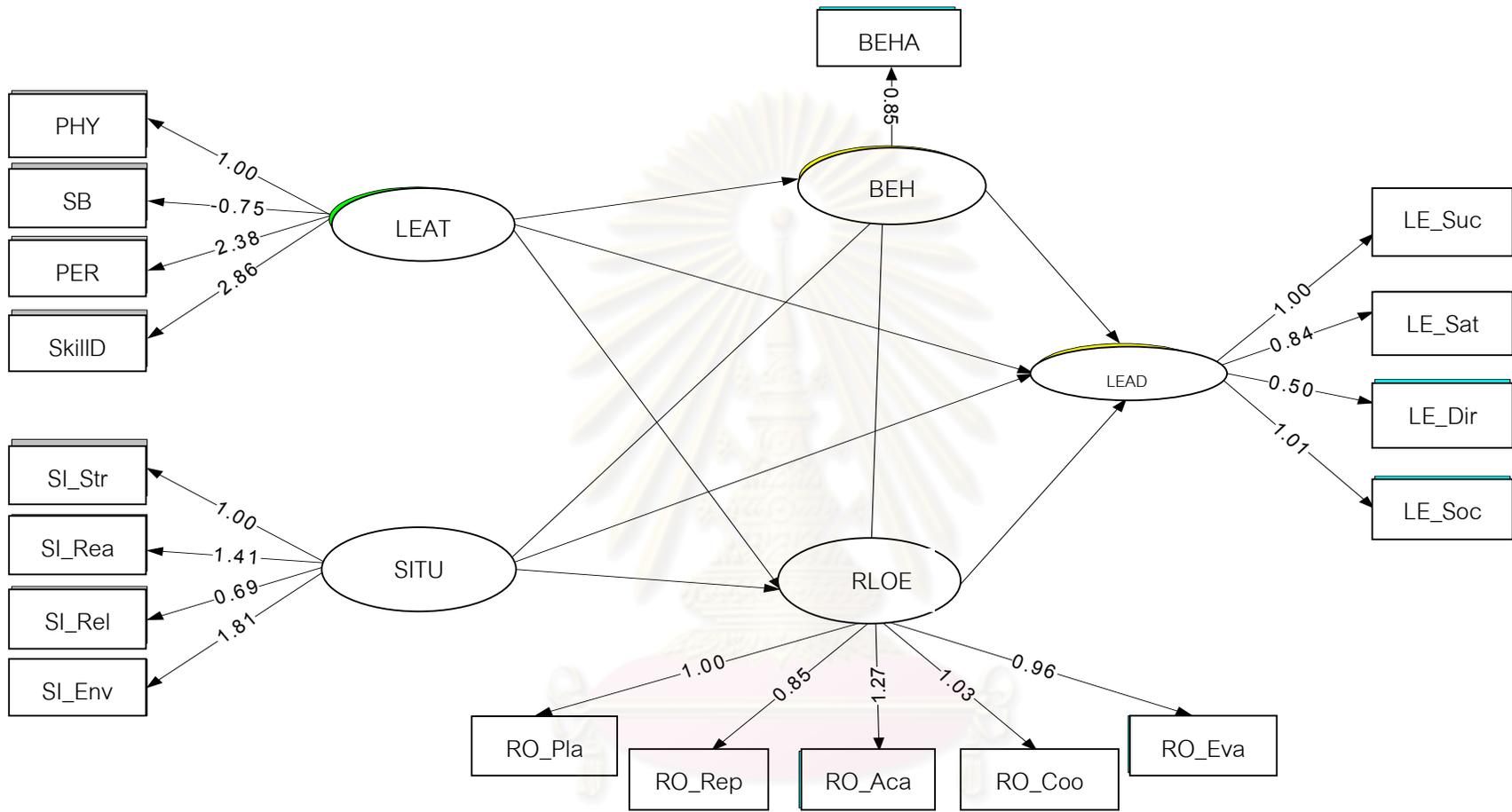
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ทักษะของผู้บริหาร (SkillD) บุคลิกภาพ (PER) และคุณลักษณะทางกายภาพ (PHY) (r มีค่า 2.86, 2.38 และ 1.00 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา (SI_Env) ความพร้อมของบุคลากร (SI_Rea) และโครงสร้างงาน (SI_Str) (r มีค่า 1.81, 1.41, และ 1.00 ตามลำดับ)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้ นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าตัวแปรสังเกตได้ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมความเป็นผู้ นำของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.85

ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้นำทางวิชาการ (RO_Aca) ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (RO_Coo) และนักวางแผนและผู้ตัดสินใจ (RO_Pla) (r มีค่า 1.27, 1.03, 1.00 ตามลำดับ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ การยอมรับจากสังคม (LE_Soc) ความสำเร็จของงาน (LE_Suc) และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (r มีค่า 1.01, 1.00, 0.84 ตามลำดับ)



ภาพที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่าการพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นพิจารณาจากการยอมรับจากสังคม ความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คือผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหาร มีบุคลิกภาพและคุณลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ มีสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา บุคลากรมีความพร้อมและโครงสร้างมีความเหมาะสม ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหารนั้น คือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเชิงพฤติกรรมและในปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งยังต้องเป็นผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มและเป็นนักวางแผนรวมถึงเป็นผู้ตัดสินใจด้วย

จากภาพ 11 แสดงเส้นทางอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีการนำเสนอรายละเอียดในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มี 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.72, -0.47, 0.43, และ -0.39 ตามลำดับ) แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพิ่มขึ้นได้มากที่สุด

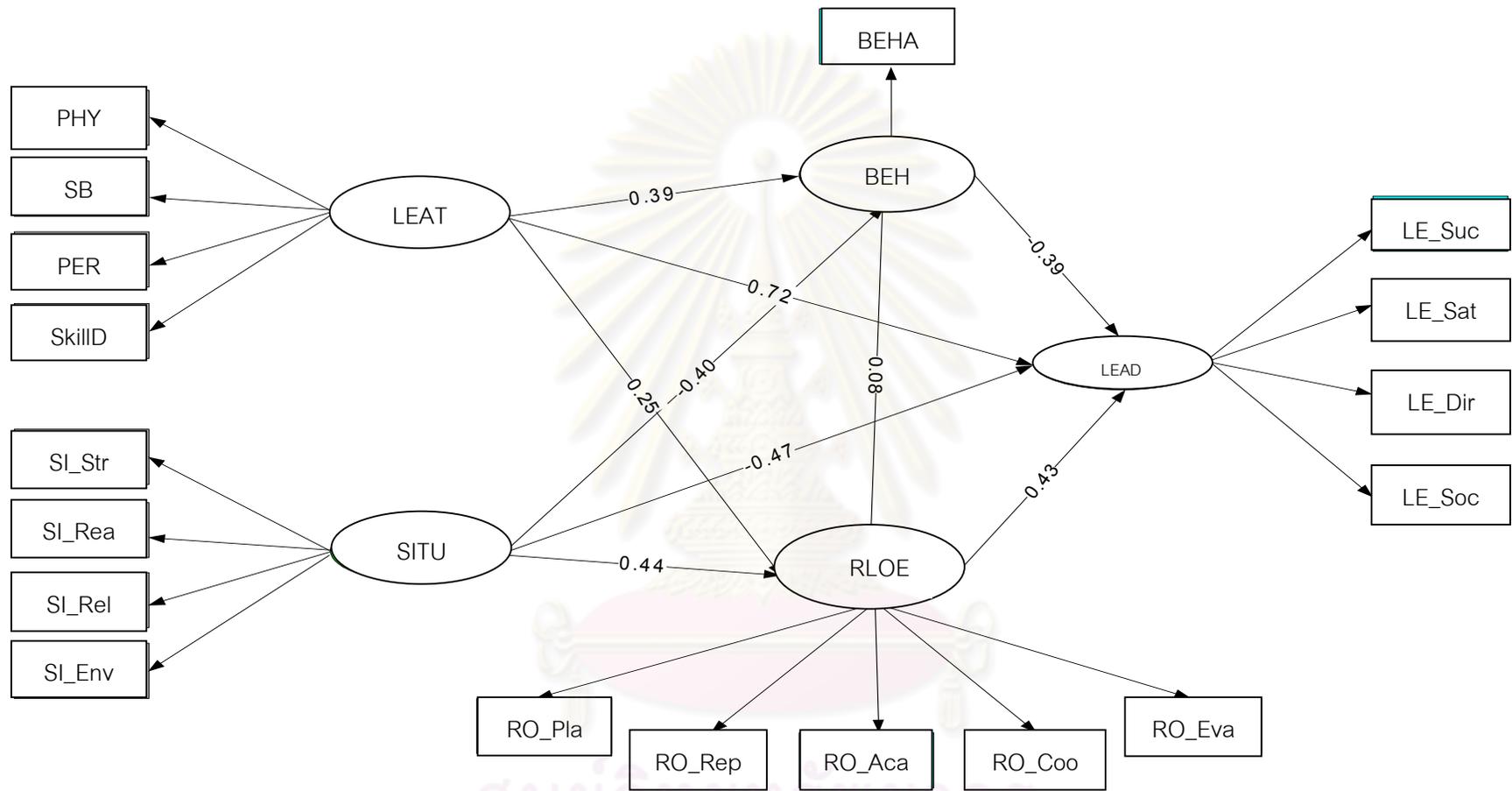
ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.44, 0.25, และ 0.08 ตามลำดับ) แสดงว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพิ่มขึ้นได้มากที่สุด

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 2 ตัวแปร ได้แก่องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ -0.40 และ 0.39 ตามลำดับ) แสดงว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลดลง และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลมากกว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

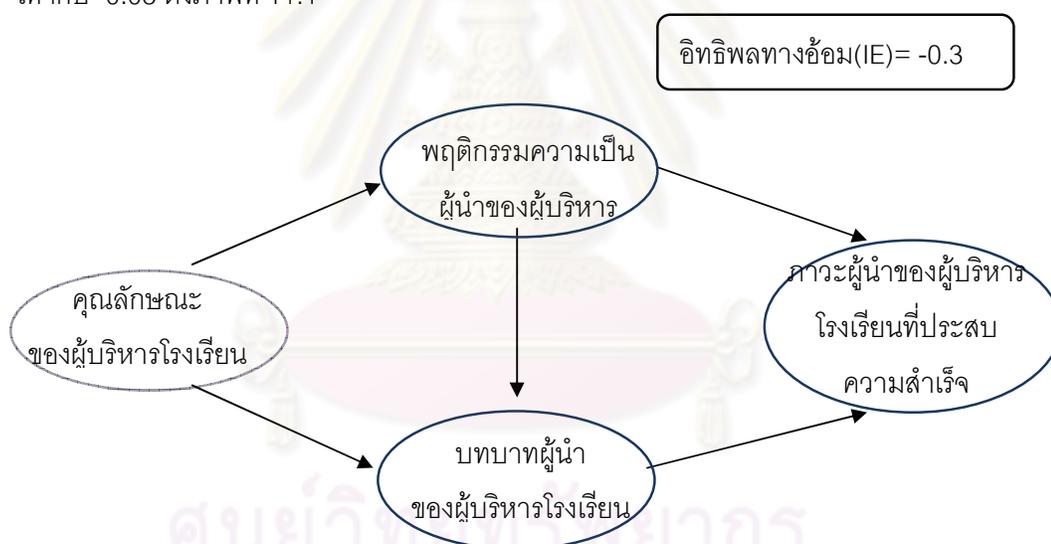


ภาพที่ 11 ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรแฝงต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

จากภาพที่ 11.1-11.3 ซึ่งเป็นการแสดงเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีการนำเสนอรายละเอียดในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

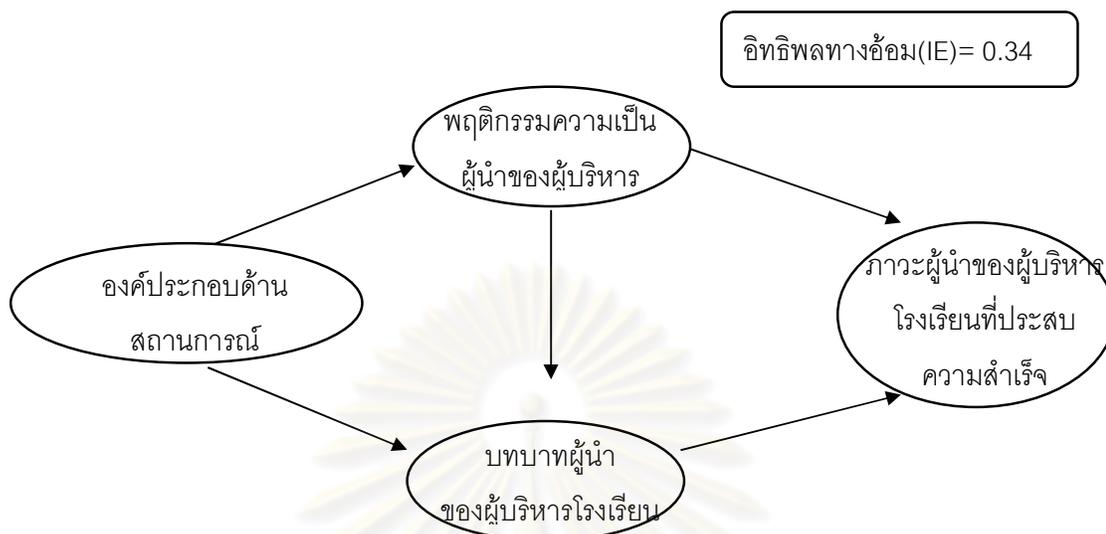
ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มี 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแปรพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ -0.03, 0.34, และ 0.03 ตามลำดับ)

ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านตัวแปรพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และส่งผ่านตัวแปรบทบาทของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.03 ดังภาพที่ 11.1



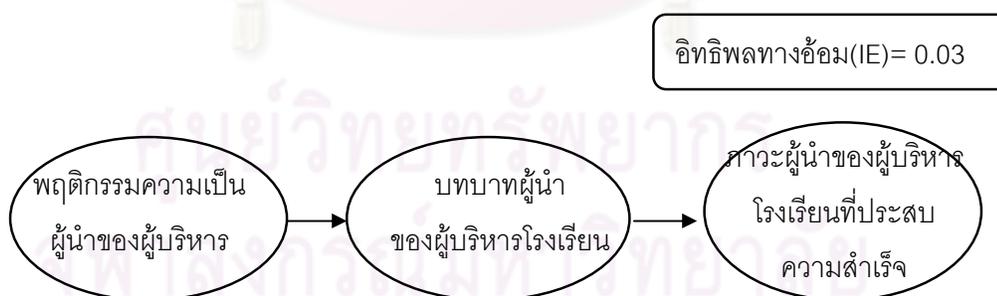
ภาพที่ 11.1 อิทธิพลทางอ้อมของคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตัวแปรองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านตัวแปรพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และส่งผ่านตัวแปรบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.34 ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตัวแปรพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านตัวแปรบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.03 ดังภาพที่ 11.3



ภาพที่ 11.3 แสดงอิทธิพลทางอ้อมของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 13 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปร	BEH	ROLE	LEAD	LEAT	SITU
BEH	1.00				
ROLE	0.09	1.00			
LEAD	-0.31	0.57	1.00		
LEAT	0.03	0.65	0.57	1.00	
SITU	-0.06	0.67	0.49	0.89	1.00

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน(SITU) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE) และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในช่วง -0.31 ถึง 0.89 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) กับปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) มีค่าสูงสุด ($r = 0.89$) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) กับปัจจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) มีค่าต่ำสุด ($r = 0.03$)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จากรูปแบบเชิงสมมติฐานกับรูปแบบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เส้นทางอิทธิพล	รูปแบบเชิงสมมติฐาน	รูปแบบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
GA(1,1)	มี	มี
GA(2,1)	มี	ไม่มี
GA(3,1)	มี	มี
GA(1,2)	มี	มี
GA(2,2)	มี	มี
GA(3,2)	มี	มี
BE(2,1)	มี	มี
BE(3,1)	มี	มี
BE(3,2)	มี	มี

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากรูปแบบเชิงสมมติฐานกับรูปแบบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีเส้นทางอิทธิพลเกือบครบทุกเส้น โดยรูปแบบที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีเส้นทางอิทธิพลที่ตัวแปรแฝงภายนอกตัวที่หนึ่งส่งผลไปยังตัวแปรแฝงภายในตัวที่สอง อย่างไรก็ตามรูปแบบทั้ง 2 นี้ก็ยังมีความเหมาะสมกันซึ่งจะพิจารณาในดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องกันในภายหลังต่อไป

เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบดังกล่าว สามารถอธิบายความหมายได้ดังนี้

GA(1,1) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอก (K1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH)

GA(2,1) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอก (K1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE)

GA(3,1) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอก (K1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD)

GA(1,2) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอก (K2) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH)

GA(2,2) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอก (K2) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE)

GA(3,2) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายนอก (K2) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD)

BE(2,1) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายใน (E1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE)

BE(3,1) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายใน (E1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD)

BE(3,2) : เส้นทางอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายใน (E2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน (E3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายใน และขนาดอิทธิพลอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น			
			LEAT	SITU	BEH	ROLE
BEH	.03	DE	0.39*	-0.40*	-	-
		IE	-	-	-	-
		TE	0.39*	-0.40*	-	-
ROLE	.47	DE	0.25	0.44*	0.08*	-
		IE	0.03*	-0.03*	-	-
		TE	0.28*	0.41*	0.08*	-
LEAD	.56	DE	0.72*	-0.47*	-0.39**	0.43**
		IE	-0.03*	0.34*	0.03*	-
		TE	0.70*	-0.14*	-0.35*	0.43*

หมายเหตุ* คือ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** คือ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

DE คือ อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

IE คือ อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

TE คือ อิทธิพลรวม (Total Effect)

จากตารางที่ 15 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (LEAD) มีค่าเหมาะสมที่ใช้ได้ใน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพราะมีค่าเกินกว่า .30 (R² = .47, และ .56 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง มีรายละเอียดนำเสนอ ดังนี้ คือ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน(BEH)ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) ($TE = 0.39$) และได้รับอิทธิพลรวมเชิงลบจากองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) ($TE = -0.40$)

ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ROLE) ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจาก 3 ปัจจัยคือปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU) และปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) ($TE = 0.28, 0.41, \text{ และ } 0.08$ ตามลำดับ)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (LEAD) ได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (LEAT) และปัจจัยด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน(ROLE) ($TE = 0.70, \text{ และ } 0.43$ ตามลำดับ)และได้รับอิทธิพลรวมเชิงลบจาก 2 ปัจจัยได้แก่ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (SITU)และปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (BEH) ($TE = -0.14, \text{ และ } -0.35$ ตามลำดับ)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์อิทธิพลในรูปแบบ และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

เงื่อนไขการเปรียบเทียบ	ค่าพารามิเตอร์อิทธิพล / ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง	ผลการวิเคราะห์
1. ค่าพารามิเตอร์อิทธิพลในรูปแบบ		
1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน	อิทธิพลทางตรง (DE)	0.72
	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	-0.03
	อิทธิพลรวม (TE)	0.70
1.2 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของ ผู้บริหารโรงเรียน	อิทธิพลทางตรง (DE)	-0.47
	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	0.34
	อิทธิพลรวม (TE)	-0.14
1.3 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน	อิทธิพลทางตรง (DE)	-0.39
	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	0.03
	อิทธิพลรวม (TE)	-0.35
1.4 บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	อิทธิพลทางตรง (DE)	0.43
	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	-
	อิทธิพลรวม (TE)	0.43
2. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ		
กับข้อมูลเชิงประจักษ์	X^2	124.90
	p	.000
	df	64.00
	X^2/df	1.95
	GFI	0.97
	AGFI	0.91
	RMR	0.60
	Standarddized RMR	0.0463

จากตารางที่ 16 ซึ่งแสดงค่าพารามิเตอร์ในรูปแบบและค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการนำเสนอรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในทิศทางบวก ($TE = 0.70$) แม้ว่าจะมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบก็ตาม แสดงว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในทิศทางลบ ($TE = -0.14$) แม้ว่าจะมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกก็ตาม แสดงว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จลดลง

ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในทิศทางลบ ($TE = -0.35$) แม้ว่าจะมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกก็ตาม แสดงว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น

ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในทิศทางบวก ($TE = 0.43$) ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่านั้น แสดงว่าปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 124.90 ที่องศาอิสระ 64 ค่าไค-สแควร์ที่หารด้วยองศาอิสระ (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.95 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 2.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วนค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.60 ซึ่งมีค่าต่ำเข้าใกล้ 0 จากผลของค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มี ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากการพัฒนาในงานวิจัย ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุนี้มาจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาตรวจสอบกับข้อเท็จจริงในบริบทที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมลิสมเรล 8.72 ได้รับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีความสอดคล้องกับโมเดลเชิงสมมติฐานในงานวิจัย (ดังภาพที่ 5) อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจึงไม่กำหนดเส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับปัจจัยบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน รายละเอียดในการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ มีดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อบทบาท

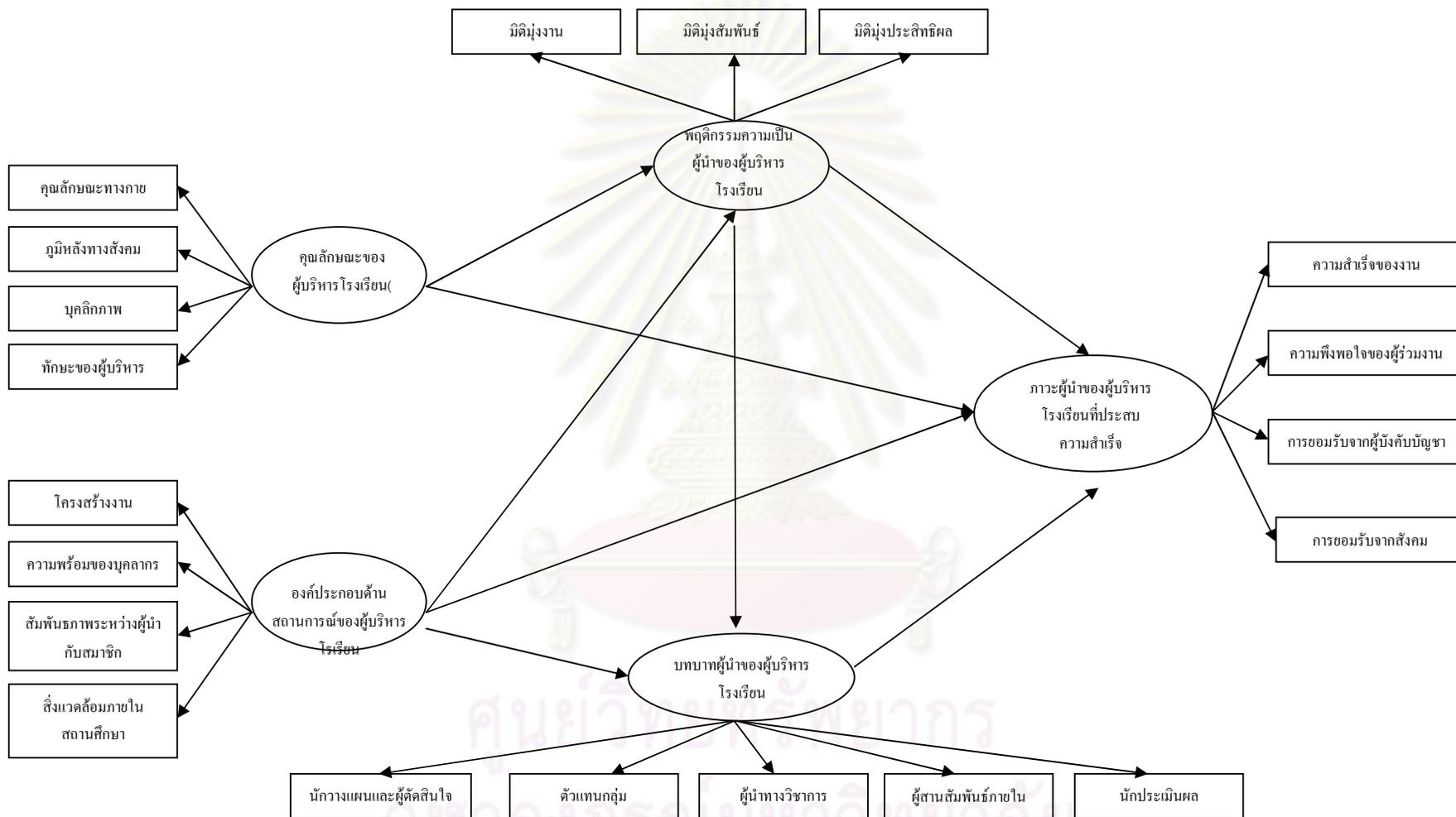
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นอิทธิพลรวมทั้งหมดโดยไม่ได้ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรใด

รายละเอียดของผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากการพัฒนาในงานวิจัยเป็นไป ดังภาพที่ 13



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 12 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิธีการดำเนินวิจัยผู้วิจัยได้กระทำเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนแรก พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และขั้นตอนที่สอง เปรียบเทียบขนาดและทิศทางของอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

วิธีการดำเนินการวิจัยในประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง คือ

1.1 จากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ดังภาพที่ 1

1.2 จากการสอบถามผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รองผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จตั้งอยู่ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 4 คน เพื่อสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ข้อคำถามประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

2. สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยประมวลจากผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และนำมาพัฒนา

โมเดลสมมติฐานการวิจัยให้ชัดเจนขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวแปรทั้งหมดรวม 24 ตัว เป็นตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 2 ตัว ตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 19 ตัว

3. สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากการพิจารณาการวิเคราะห์ตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้นโดยผู้เชี่ยวชาญ ควบคู่กับผลสรุปของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

4. การสร้างเครื่องมือ ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรจากการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกตัวแปรร่างข้อคำถามแต่ละตัวแปรจากนิยามศัพท์ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร

5. นำแบบสอบถามที่ร่างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและหาค่า IOC

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค แล้วนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่พร้อมจะนำไปใช้จริง

ตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ประชากร

1. ผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ.2550 และปี พ.ศ.2551 ซึ่งสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 74 โรงเรียน จำนวน 74 คน

2. รองผู้บริหารโรงเรียน ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ.2550 และปี พ.ศ.2551 จำนวน 74 โรงเรียน จำนวน 211 คน

3. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ที่โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 และปี พ.ศ.2551 ในข้อ 1 ตั้งอยู่จำนวน 54 คน

4. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ.2551 จำนวน 74 โรงเรียน จำนวน 74 คน

ตัวแปรในการวิจัย

ประกอบด้วย ตัวแปรทั้งหมดรวม 24 ตัว เป็นตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัว เป็นตัวแปรภายนอกแฝง 2 ตัว และตัวแปรภายในแฝง 3 ตัว ดังนี้

ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัว คือ ตัวแปร 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัว ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางงาน และคุณลักษณะทางสังคม 2) องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ โครงสร้างงาน ความพร้อมของบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกและสภาพแวดล้อม ภายในโรงเรียน

ตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว คือ ตัวแปร 1) พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ ภายในกลุ่ม และนักประเมินผล 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากสังคม

สรุป รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีตัวแปรรวมทั้งสิ้น 24 ตัว เป็นตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัว ตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสำรวจคุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสำรวจใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) แบบสำรวจคุณลักษณะทางด้านกายภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 3 ข้อ และ 2) แบบสำรวจภูมิหลังทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยประเมินใน 3 ด้าน ได้แก่ การศึกษา รายได้และตำแหน่ง ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ

ตอนที่ 2 บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 11 ข้อ

ตอนที่ 3 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงมนทัศน์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ

ตอนที่ 4 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างงาน ความพร้อม ของบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 21 ข้อ

ตอนที่ 5 บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สอบถามระดับของบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และนักประเมินผล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 25 ข้อ

ตอนที่ 6 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็น 8 ลักษณะ ได้แก่ ผู้หนึ่งงาน ผู้เผด็จการ นักบุญ ผู้ประนีประนอม ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนาและนักบริหารนำมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Management Style Diagnosis Test (MSDT) (William J. Reddin) ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยโดย อุทัย หิรัญโต (2520) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 31 ข้อ

ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงานความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับ

จากสังคม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS for window 17.0 วิเคราะห์ลักษณะของประชากรและลักษณะของการแจกแจงตัวแปร วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง ผู้วิจัยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.72) ในขั้นการวิเคราะห์เพื่อทำการตรวจสอบความตรงและเปรียบเทียบเส้นทางการอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์ การประมาณค่าพารามิเตอร์โมเดล ซึ่งมีการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม วิเคราะห์ความตรงของโมเดลโดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-square) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) ค่าดัชนี RMR (Root Mean Squared Residual) และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เกิดขึ้นมาจากการผลักดัน โน้มนำและบริหารจัดการจนเป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา สังคมต่างให้การยอมรับ เชื่อถือ และศรัทธาต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ร่วมงานก็ต่างพึงพอใจในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนด้วยเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยที่ 4 ปัจจัยนี้เป็นตัวแปรแฝง (Latent variables) ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous variables) ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนและตัวแปรแฝงภายใน (endogenous variables) ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพื่อทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากประชากรโดยใช้โปรแกรมลิสเรลเวอร์ชัน 8.72

2.1 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีการพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 124.90 ที่องศาอิสระ 64 ค่าไค-สแควร์ที่หารด้วย องศาอิสระ (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.95 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 2.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วนค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.60 ซึ่งมีค่าต่ำเข้าใกล้ 0 จากผลของค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะห่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน

2.2 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญ คือ

2.2.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่สำคัญคือ ทักษะของผู้บริหาร บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพ

2.2.2 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่สำคัญคือ สิ่งแวดล้อม ภายในสถานศึกษา ความพร้อมของบุคลากร และโครงสร้างงาน

2.2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่สำคัญ คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

2.2.4 ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตัวแปรที่สำคัญ คือผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และนักวางแผนและผู้ตัดสินใจ

2.2.5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ตัวแปรที่สำคัญคือการยอมรับจากสังคม ความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในช่วง -0.31 ถึง 0.89 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน กับปัจจัยด้านองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีค่าสูงสุด $r = 0.8$ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน กับปัจจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าต่ำสุด $r = 0.03$

สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นอย่างดี จะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

3.ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง

จากผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.72, -0.47, 0.43, และ -0.39 ตามลำดับ แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด

3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.44, 0.25 และ 0.08 ตามลำดับ) แสดงว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมี 2 ปัจจัย คือองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.40 และ 0.39 ตามลำดับ) แสดงว่าองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลดลง และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสาเหตุทางตรงที่ทำให้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้นซึ่งองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลมากกว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มี 3 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ -0.03, 0.34, และ 0.03 ตามลำดับ)

3.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 2 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.03 และ -0.03 ตามลำดับ)

3.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 2 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและองค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.39 และ -0.40 ตามลำดับ)

3.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มี 3 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.28, 0.41 และ 0.08 ตามลำดับ)

3.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มี 4 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.70, -0.14, -0.35 และ 0.43 ตามลำดับ)

จากการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รวม 2 เส้นทาง เส้นทางที่ 1 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและเส้นทางที่ 2 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รวม 3 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 1 ส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เส้นทางที่ 2 ส่งผ่านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและเส้นทางที่ 3 ส่งผ่าน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยส่งผ่านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเพียงเส้นทางเดียว

4. บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยใดๆ ในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

สรุปจากการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

4. สรุปผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

จากผลการวิจัย พบว่า เส้นทางอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จของประชากรเกือบทุกเส้นทาง มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานการวิจัย ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จพบว่า

4.1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

4.2 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

4.3 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อบทบาทของผู้นำ ในขณะเดียวกัน ก็มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

4.4 บทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

สรุปผลการวิจัยโดยภาพรวม

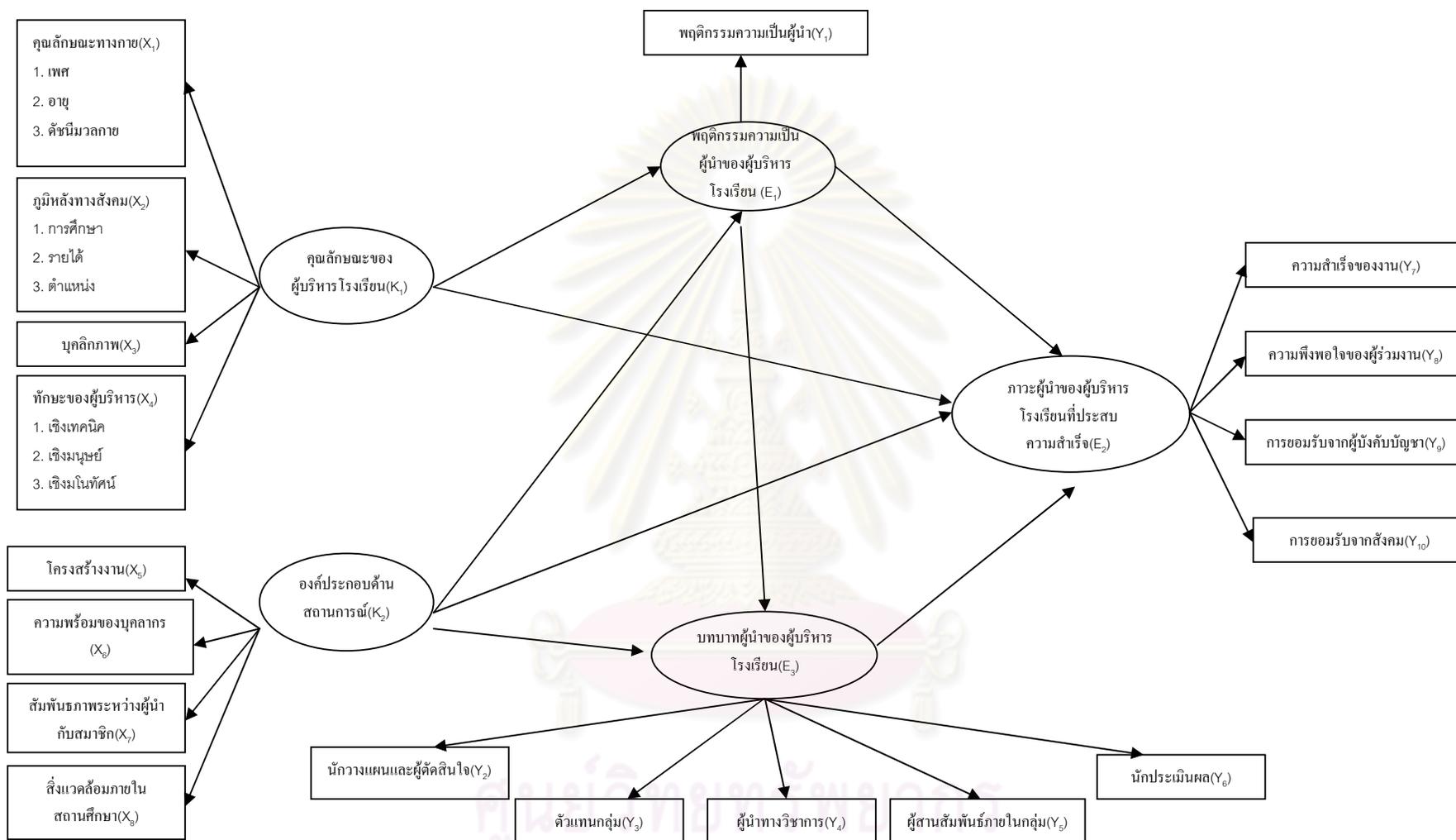
รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของประชากร โดยสามารถพิจารณาจากค่าสถิติวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ดังนี้ คือ ค่าไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 124.90 ที่ระดับของศานอิสระ 64 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของรูปแบบ ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.97 และค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1.000 ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.95 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 2.00 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.60 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีและจากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สามารถตอบสมมติฐานการวิจัยได้ครอบคลุมทุกข้อ



ต้นฉบับไม่มีหน้า 149

NO PAGE 149 IN ORIGINAL

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 13 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ครั้งนี้ ได้ข้อความรู้ใหม่ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำมาเสนอเป็นประเด็น เพื่ออภิปรายผลได้เป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรกเป็นการอภิปรายถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและประเด็นสุดท้ายเป็นการอภิปรายข้อค้นพบใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ ลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัย ทั้ง 4 ปัจจัย มีความสอดคล้องกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์มากที่สุด (situational leadership theory) ที่กล่าวว่าภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังนี้คือ ตัวผู้นำเองจะต้องมีบุคลิกภาพ ศักยภาพ มีคุณลักษณะเฉพาะและมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สำหรับตัวผู้ตามก็เป็นปัจจัยสำคัญ คือ จะต้องมีความพร้อม นอกจากนี้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องก็เป็น ปัจจัยสำคัญเช่นกันที่จะทำให้ผู้นำ สามารถดำเนินงานในภารกิจไปได้อย่างราบรื่น (Hersey & Blanchard, 1996) นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของฟีเดเลอร์ ที่กล่าวว่าภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างตัวผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย (Fiedler, 1976)

2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

จากผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่าปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย คือปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกปัจจัย แสดงว่าปัจจัยด้านต่างๆ มีอิทธิพลทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับการวิจัยของ ศักดิ์ไทย ศรีกิจบวร (2533) พบว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ในคณะวิชาและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู นอกจากนี้ มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชวลิต หมื่นนุช (2535) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผลสูงคือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของยูคิและการ์ดเนอร์ เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำคือคุณสมบัติและคุณลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้นำ โดยจะต้องมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะในการจัดการและการจูงใจตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ (Yuki, 1998; Gardner, 1990)

3. ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมี 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับของความมีอิทธิพล ดังนี้คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านบทบาทของผู้นำ ด้านพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องจากผลการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ควรมีความรู้ความสามารถ มีวุฒิภาวะ มีระดับการศึกษาสูง มีประสบการณ์ที่หลากหลายและมีตำแหน่งทาง วิชาการแสดงว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องมีภูมิหลังที่พร้อม ทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ควรเป็นผู้ที่นำเชื่อถือได้ทั้งใน

ประสบการณ์เชิงวิชาการและเชิงบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ควรตระหนักและคำนึง ถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ในขณะที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะในเรื่องวุฒิภาวะของผู้ร่วมงาน เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โครงสร้างของงานที่ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สุดท้ายจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2533 ;ชวลิต หมิ่นนุช, 2535) สำหรับคุณลักษณะ เฉพาะส่วนตัวของความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ที่จะทำให้ ผู้ร่วมงานยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้และเพื่อให้ผลดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายด้วยดี โดยผู้นำควรมีคุณลักษณะทางด้านความสามารถ ด้านบุคลิกภาพและด้าน สติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาสส์และสต็อกดิลล์ ที่ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ คือผู้นำควรมีคุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่แสดงออกมาจนได้รับการยกย่องเป็นที่ ยอมรับและที่สำคัญต้อง มีเคล็ดลับในการจัดการ ผู้นำควรมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือ ปฏิบัติกันมาและผู้นำควรมีคุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดจน การตัดสินใจ (Bass & Stogdill, 1990) สุดท้ายผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องใช้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในขณะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมแบบนักพัฒนาเป็น พฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานมีความต้องการ อย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mc.Kee,1991) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความ พึงพอใจในการทำงาน ให้แก่หน่วยงานคือ พฤติกรรม ผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมคอยอำนวยความสะดวก เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงศักยภาพและให้ มีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบ การบริหาร แบบมหาวิทยาลัย (Collegial Models) โดยผู้นำตามแนวคิดนี้ควรเป็นผู้รับฟัง คอยซัก จูง มากกว่าออกคำสั่ง มีการตัดสินใจร่วมกันกับคณะกรรมการและเปิดโอกาสอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อความร่วมมือที่ดีต่อกัน (Bush,1994) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ที่ประสบ ความสำเร็จที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีภูมิหลังที่มีความพร้อม ทั้งด้าน วิชาการและด้านบริหาร มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการปรับพฤติกรรม ของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4. อภิปรายข้อค้นพบใหม่ที่ได้จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

4.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองที่จะสามารถขับเคลื่อน บริหารจัดการกลุ่มงานจนบรรลุความสำเร็จได้ เป็นผู้ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมที่จะเป็นผู้นำและผู้ตามอยู่ได้ตลอดเวลา ตามความเหมาะสมของตนเองที่จะสามารถขับเคลื่อน บริหารจัดการกลุ่มงานจนบรรลุความสำเร็จได้ เป็นผู้ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมที่จะเป็นผู้นำและผู้ตามอยู่ได้ตลอดเวลา ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และเป็นผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งมีความเข้าใจว่าเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานทุกอย่างขององค์กร ไม่มีความย่อท้อต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร เผชิญกับปัญหาได้อย่างมีสติ วิเคราะห์แยกแยะลักษณะของปัญหาให้พร้อมสำหรับการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา (เกียรติกำจร กุศล, 2543; Clemant & Richard, 1992) ที่กล่าวว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ มีความพร้อมทั้งกายและใจที่จะรับผิดชอบต่องาน เต็มกำลังความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำขององค์กรมีความตระหนักรู้และเห็นความสำคัญของการเป็นผู้นำแล้ว เมื่อนั้นแสดงว่าผลลัพธ์ขององค์กรไม่ใช่เรื่องเพื่อฝันที่จะเป็นไปไม่ได้ หากผู้นำให้ความสำคัญกับภาระงาน พร้อมกับสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยกันให้มีจิตสำนึกรักงาน รักองค์กร และรักเพื่อนร่วมงาน จูงใจให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่มุ่งประโยชน์และสัมฤทธิ์ผลสูงสุดขององค์กรเป็นหลัก ย่อมทำให้องค์กรก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาแน่นอน การที่ผู้นำจะมีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาและต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้นั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้มีภูมิหลังที่ดี มั่นคง และมีคุณภาพด้วย จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาก สะสมประสบการณ์ทางการศึกษามากมาย ทั้งประสบการณ์ทางการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การบริหาร การศึกษา การพัฒนาการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา ให้เกิดคุณภาพในการบริหารจัดการ การศึกษา ในภาพรวมของประเทศ จะเห็นได้ว่าภูมิหลังทางด้าน ประสบการณ์การบริหารและวุฒิ การศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำทั้งสิ้น สอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ทางการศึกษาหลากหลายท่าน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540; ชารี มณีศรี, 2542; เกียรติกำจร กุศล 2543; Smith, 1999; Maxine, 2000, Pointer, 2001) ที่เสนอแนวคิดไปใน

แนวทางเดียวกันว่าภูมิหลังของผู้นำขององค์กร ซึ่งจะมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจนสามารถบริหารจัดการองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะในวิชาชีพนั้นๆ ความรู้ความสามารถทั่วไป โดยพิจารณาระดับความรู้ความสามารถได้จากวุฒิการศึกษาที่ผ่านการรับรองจากสถาบันการศึกษานั้นเอง นอกจากความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ในตนจากการศึกษาแล้ว จะต้องมีส่วนที่ตกผลึกจากการศึกษาในสถาบันศึกษาจากการอบรมแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และจากการสังเคราะห์สิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมของการปฏิบัติงานมาเป็นประสบการณ์ของตนเองอีกด้วย ที่สำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีได้แก่ประสบการณ์ในการวิจัย เพราะประสบการณ์วิจัยจะเป็นเครื่องมือในการแสวงหาข้อสรุปที่ถูกต้องมีเหตุผลเชื่อถือได้ และเที่ยงตรง พร้อมทั้งสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นคุณูปการต่อวงการศึกษที่สำคัญอย่างยิ่ง ประสบการณ์วิจัยจึงเป็นปัจจัยสำหรับการพัฒนาการศึกษาที่เกิดขึ้นโดยต่อยอดจากประสบการณ์สอนและประสบการณ์นิเทศที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

4.2 ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นลำดับที่สองรองจากคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีทักษะและใช้ทักษะ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายให้ได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถมองเห็นเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตได้ชัดเจน เพื่อจะใช้สำหรับการวางแผน เลือกวิธี กำหนดกระบวนการ และขั้นตอนการบริหารให้ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพของการศึกษา เมื่อมีทักษะทางด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างมโนทัศน์จากการวิเคราะห์คาดการณ์คิดไตร่ตรองอย่างมีเหตุผลแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทโดยใช้ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ การที่จะเลือกใช้คนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้นั้น จำเป็นต้องเรียนรู้พฤติกรรมมนุษย์ วิเคราะห์กระบวนการทำงานในระบบกลุ่มและจะต้องแสดงบทบาทใช้การประสานงาน ประสานใจ ใช้การสื่อสารที่สร้างความเข้าใจกัน บนพื้นฐานของความเอื้ออาทร การให้เกียรติ ยกย่อง ให้เกิดการมีส่วนร่วมควบคู่ไปกับการโน้มน้าวจิตใจให้กระทำตามได้อย่างเหมาะสม การที่การจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะ 3 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านมโนทัศน์ สอดคล้องกับแนวคิดของนักศึกษาหลากหลายท่านซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชา

การทางการศึกษา(กรรณิการ์ รักเสนาะ, 2535; สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ 2539; เสริมศักดิ์ วิชาลภรณ์, 2540; Reddin, 1970; Barto, 1998) ได้ระบุบทบาทพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนาว่าจะต้องเป็น ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคล มีจิตสำนึกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าศักยภาพของบุคคล เกิดความ มุ่งมั่นพัฒนาความสามารถของบุคคลให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนา ทักษะใหม่ๆ เทคนิคในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ด้วยการพัฒนาตนเอง และผู้อื่นให้พัฒนา จนผู้ร่วมงานเป็นผู้รอบรู้ สามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของงานได้ มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจ ระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถนำมา ใช้เพื่อการพัฒนา บุคคล วางแผนการมอบหมายงาน ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมสนับสนุน ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง มีพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานด้วย (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540; ชารี มณีศรี, 2542; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; Stogdill, 1974; Trewatha, 1982; Gardner, 1990; Yukl,1998) โดยต่างมีความคิดเห็นไปในแนวเดียวกันว่าผู้นำองค์กรจะต้องมีบุคลิกภาพที่ เหมาะสม มีการวางตัว การพูดจาดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนอดกลั้น กล้าเผชิญกับปัญหา และ ความยากลำบาก มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตสำนึกสาธารณะ ช่วยเหลือเกื้อกูลสังคม ส่วนรวม มีความกระตือรือร้นตื่นตัวตลอดเวลา มั่นใจในตัวเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงมีอารมณ์ ชัน ความมีบุคลิกภาพดังกล่าว จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถดูแลกำกับ ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพได้อย่างมีระบบ และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร มีบทบาท กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาและเป็น แบบอย่างที่ดีทั้งด้านพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ได้ มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ทำงานตามตนเองได้สอดคล้อง กับแนวคิดของ นักวิชาการทางการศึกษา (วันชัย นพรัตน์, 2539; สะอาด ราชเฉลิม; 2540; Halpin,1966; Bass, 1985; Hope, 2003)

4.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าเป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นลำดับที่ 3 รองจาก คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

ของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการวางแผน การกำหนดแนวทางดำเนินงาน การตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายของงาน การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานและการประเมินผลสำเร็จของงาน ในภาพรวมพิจารณาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจนก่อนมอบหมายภาระงานให้ปฏิบัติร่วมกันโดยประสานการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล ระหว่างทีมงานให้เอื้อประโยชน์ ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งการกระจายอำนาจบางเรื่องให้แก่ผู้ร่วมงานที่สามารถตัดสินใจอย่างอิสระได้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักศึกษา(อิทธิชัย ธนเศรษฐ์, 2535; วิเชียร ชิวพิมาย, 2539; อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์, 2540; Likert, 1967; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1981; Bass, 1985) ที่ระบุพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า การดำเนินงานในองค์กรจะต้องยึดกระบวนการกลุ่ม ระดมความคิดเห็นจากทุกคนภายในกลุ่ม เพื่อตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเชิงบูรณาการผสมผสาน ยึดการทำงานแบบมุ่งงานประสานคน ทุกคนรับรู้เป้าหมายขององค์กรที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการกำหนด ผู้นำองค์กรมีหน้าที่ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามระดมพลังสู่เป้าหมายให้ได้ สามารถให้การช่วยเหลือให้คำชี้แจงให้คำปรึกษาหรือตลอดทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Participation leadership) จึงต้องยึดวิธีการปฏิบัติแบบประชาธิปไตย ยอมรับให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและสังเคราะห์สรุปมติ เพื่อปฏิบัติงานตามความคิดเห็นที่เป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของทุกคนในองค์กรเป็นสำคัญ การที่ผู้ร่วมงานจะได้รับการยอมรับให้มีส่วนร่วมทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานได้ จะต้องเป็นผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาโดยองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาแล้วอย่างเพียงพอ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีพฤติกรรมนักพัฒนาควบคู่ไปกับการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการดำเนินงานทุกขั้นตอนด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียน พึงกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของงาน พร้อมทั้งปฏิบัติงานตามบทบาทเต็มตามกำลังความรู้ความสามารถ มีความตระหนักในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่ชัดเจน สามารถกำหนดกระบวนการพัฒนาได้อย่างมีระบบ (อิทธิชัย ธนเศรษฐ์, 2535; ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540; Yukl, 1981; Blake & Mouton, 1985; Hoy & Miskel, 1991; Diana, 2002) ที่เน้นให้ผู้นำขององค์กรปฏิบัติต่อผู้ตามในองค์กรบนพื้นฐานของการยอมรับ ในศักดิ์ศรี เห็นคุณค่า ให้เกียรติ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเน้นความเป็นมิตร มีความเป็นกันเอง ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว กำหนดให้ภาวะผู้นำขององค์กรจะต้องประพฤติตนตั้งมั่นอยู่ในการกระทำดี เป็นแบบอย่างของความเป็นคนดี ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องมีความรักใคร่เชื่อถือ ศรัทธาและเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

มีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรสูงทั้งการวิเคราะห์กำหนดภาระงานและระบุขั้นตอนของการปฏิบัติงานไว้อย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจน มีจิตวิทยาสูง เกิดพลังที่จะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่ตนได้กำหนดขั้นตอนไว้จนกระทั่งงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

4.4 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด นั่นคือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางด้านวิชาการ ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา และมอบหมายงานให้พัฒนาคุณภาพทางการศึกษาด้านวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการส่งเสริมให้สามารถพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจขณะปฏิบัติงานด้วยตนเองเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ระดมสมองเพื่อกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตลอดจนสนับสนุนงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความเพียงพอ ทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูงที่สุดตรงกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา (ซารี มณีศรี, 2542; เกียรติกำจร กุศล, 2543; Fiedler, 1967 ; Campbell, 2003) ที่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาต้องให้โอกาสแก่ผู้นำของกลุ่มในการตัดสินใจขณะปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจในการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษานั้นจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอ ถูกต้องชัดเจน และมีความถูกต้องตรงกับงานการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา (เกรียงไกร ศิริมงคล, 2541 ; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี 2544 ; Hersey & Blanchard, 1993) ที่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาให้มีความถูกต้องเพียงพอ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีส่วนร่วมในการใช้และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศร่วมกับกลุ่มงานอื่นๆ ด้วยทั้งนี้ ก็จะต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ร่วมงานที่มีความเกี่ยวข้องด้วยว่าจะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามภาระงานที่ตนรับผิดชอบร่วมกันปฏิบัติงาน แก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการกลุ่มตรงกับแนวคิดของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน (อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์, 2540 ; เกียรติกำจร กุศล, 2543 ; House & Mitchell, 1974 ; Campbell, 2003) ที่เห็นว่าผลสำเร็จของกลุ่มจะต้องเกิดจากผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการวางแผน การดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาจนบรรลุผลสำเร็จเหนือเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่น อุทิศหะ และเต็มใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารจัดการ ศึกษาต้องมีการบริหารจัดการกลุ่ม

งานที่มีประสิทธิภาพ วิเคราะห์และกำหนดภาระงานไม่ซ้ำซ้อน ตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน (ชวลิต หมื่นนุช, 2535 ; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537 ; เกียรติกำจร กุศล, 2543 ; Fiedler, 1967; Hoy & Miskel, 1991; Paul, 2002 ; Patricia, 1999 ; King, 1989) ที่ได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มงานไว้ว่าจะต้องวิเคราะห์ จำแนกงานให้ละเอียด ไม่มีความซ้ำซ้อนระหว่างภาระงาน ระบุแนวทางการปฏิบัติงานแต่ละภาระงานไว้อย่างเป็นระบบมีความต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายการประสานงานแนวราบไว้อย่างชัดเจน ก่อนที่จะจัดวางตัวบุคคลลงตำแหน่งได้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล สามารถปฏิบัติงานได้เรียบร้อย บรรลุตามเป้าหมาย พัฒนาให้เกิดคุณภาพสูงสุดโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัด ผนวกกับพลังความคิดของบุคลากรในกลุ่มงาน และเลือกใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องสำหรับขับเคลื่อนกลุ่มงานสู่ความสำเร็จเหนือเกณฑ์มาตรฐานรองรับและตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ได้เป็นอย่างดีในทุก ๆ ข้อ ดังรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีโดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 124.90 ที่องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 64 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.60
3. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านมาทางพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

4. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และมีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในขณะเดียวกัน มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยส่งผ่านมาทางบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยส่งผ่านมาทาง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

6. บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ได้ข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านบทบาทและด้านพฤติกรรม

1.2 ความมีอิทธิพล ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เรียงตามลำดับความมีอิทธิพลจากมากไปน้อยคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะปัจจัยด้านบทบาท องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยพฤติกรรม

1.2.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะของผู้บริหาร

1.2.2 ปัจจัยด้านบทบาท ประกอบด้วย นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ตัวแทนกลุ่มผู้นำทางวิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และนักประเมินผล

1.2.3 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย โครงสร้างงาน ความพร้อมของบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา

1.2.4 ปัจจัยด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย พฤติกรรมที่พึงมีของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ควรได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม พร้อมกับมีจิตสำนึกของการพัฒนา ภายใต้การมีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำ โดยเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการวิจัย มีทักษะ และเฉลียวฉลาดในการบริหารงาน ได้สอดคล้องกับสถานการณ์

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยทำการศึกษาแบบเจาะจงขนาดโรงเรียน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบกัน หากมีความแตกต่างก็จะได้พิจารณาสาเหตุของความแตกต่าง แต่ถ้าเหมือนกันก็จะได้เป็นการยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยแยกศึกษาจากหน่วยงานทางการศึกษา แบบเจาะจงระดับการจัดการศึกษา เช่น ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ในภาพรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่างๆ ผลที่ได้จะเป็นแนวทางให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งเหล่านั้นหรือผู้ที่กำลังจะเข้าสู่ตำแหน่งนั้น ได้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบ วิเคราะห์ตนเองได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบในประเด็นเดียวกัน ระหว่างโรงเรียนของรัฐกับโรงเรียนเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ให้ตรงกับหน่วยงานของตน และเป็นข้อมูลในการจัดการศึกษาในระดับนโยบายต่อไป

2.4 ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นเดียวกันเพื่อศึกษาในเชิงลึก โดยอาศัยรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อยืนยันข้อค้นพบว่าตรงกันหรือไม่และมีอะไรที่แตกต่างกัน หลังจากนั้นนำข้อค้นพบทั้ง 2 วิธี คือทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาสร้างเป็นข้อสรุปการวิจัยในภาพรวม เพื่อนำไปขยายผลสู่การจัดการศึกษาระดับนโยบายต่อไป



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). รายชื่อนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2550. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน พ.ศ.2551 จาก <http://demoweb.net>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). รายชื่อนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2551. สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน พ.ศ.2552 จาก <http://demoweb.net>
- กรรณิการ์ รักเสนาะ. (2535). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2539). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: นวกนก.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2547). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา : กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาวิทยาลัยนเรศวร
- เกียรติกำจร กุศล. (2543). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงไกร ศิริมงคล. (2541). นานาบทความเรื่องแนวคิดเรื่องผู้บริหารสำหรับศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : บริษัทพัลลิสโฟโตและโฆษณาจำกัด.
- ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ. (2526). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : แสงจันทร์การพิมพ์.

- ชวลิต หมั่นนุช. (2535). อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ รม.ด. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชารี มณีศรี. (2542). การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทบูรพาสาสน์ (191)จำกัด.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2542). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2534). คุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำของนักวิชาชีพพยาบาลและสาธารณสุข. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2535). ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีของครูที่เป็นนักศึกษาระดับบริหารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2536). ทฤษฎีระบบ. ในประมวลลชดววิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-4. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2543). วิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาประเทศในสหัสวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเรื่องการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา : บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 8-9 กุมภาพันธ์ 2545, ม.ป.ท. สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาแห่งชาติ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2540). ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปได้ในสังคมและวิธีการแก้ไข. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- ผกา สัตยธรรม. (2544). คุณธรรมของครู. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. [อัดสำเนา]. (2547). แบบวัดบุคลิกภาพ.
- ภิญโญ สารธ. (2526). หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- มณฑป ไชยชิต. (2537). ภาวะความเป็นคนบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัย สุขเยี่ยม. (2551). "คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา" วารสารวิทยจารย์. 107, 3 (มกราคม 2551) : 70-73.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัฐการพิมพ์จำกัด.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). รีเอ็นจีเนียริงระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- วันชัย นพรัตน์. (2539). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2542). การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์.

- วุฒิชัย วรชิน. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาคศึกษาด้านบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศักดิ์ไทย สรภิจบวร. (2533). ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน
วิชาการในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
เทคนิค 19.
- ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2547). "วิกฤตภาวะผู้นำ" เพื่อการเพิ่มผลผลิต. 9, 49 (มีนาคม-เมษายน
2547) : 88-90.
- สมชาย เทพแสง. (2543). ผู้บริหารมืออาชีพ. วารสารข้าราชการครู. 20,5 . (มิถุนายน -
กรกฎาคม) 2543 : 20-23.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2537). การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 6) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิกาน. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา.
- สะอาด ราชเฉลิม. (2540). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ (การบริหารการศึกษา).
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ. (2539). การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตาม
โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ครุศาสตร์(บริหารการศึกษา).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.(2543). การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายใน
ของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). รวมคำสั่งมอบอำนาจการปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การรับส่งสินค้า
และพัสดุภัณฑ์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). "คู่มือการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา." ใน เอกสารประกอบการประเมินโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). 2542 : ปีปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนัก.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2540). รายงานการวิจัยการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2543). การวิจัยและการพัฒนาระบบการประเมินภายในสถานศึกษา. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ.ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2539). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). "ภาวะผู้นำ" ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หวน พิณรุฬพันธ์. (2548). การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี : พิณรุฬพันธ์การพิมพ์.
- อรรถณพ จินะวัฒน์. (2539). การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิทธิชัย ธนเศรษฐ. (2535). การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ครุศาสตร์(บริหารการศึกษา). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อินทนน้อย มะลิชัยวงศ์. (2540). ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). "ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต" วารสารบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 45, 103 (มกราคม 2548) : 15-23.
- อุทัย หิรัญโต. (2520). ศิลปะศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เอกวิทย์ ฤณ ฤกลาง. (2541). "ความอยู่รอดของสังคมไทยกับการพัฒนาวิสัยและการสร้างวิถีชีวิต
ประชาธิปไตย" ใน คำบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาคุณธรรม
จริยธรรมที่เน้นความมีวินัยและความเป็นประชาธิปไตย". กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ศุภสภา
ลาดพร้าว.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาอังกฤษ

- Adair, J. (1988). Effective leadership. London : Gower Publishing.
- Barto, Valerie A. (1998). The Relationship Between Personality Traits of Selected New Jersey Public High School Educators and Successful Academic Achievement of at-Risk Students. Retrieved on April 24, 2004 from :
<http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9829232>.
- Bass, B.M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Macmillan, 1985.
- Bass, Bernard M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Stogdill. (1990). Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Applications. (3rd ed.). New York : Fire Press.
- Bennett, A.C., and Tibbitts, S.J. (1989). Maximizing quality performance in health care facilities. Maryland: Aspen Publishers.
- Blake, Robert R. and Muoton, Jane S. (1964). The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing.
- Blake, Robert R. and Muoton, Jane S. (1985). Executive achievement : Making it at the top. Singapore : McGraw-Hill.
- Boles, Harold W. , and Davenport, James A. (1975). Leadership. New York : Harper and Row Publishers,
- Bollen, Kenneth A. (1989). Structural equations with latent variables. New York : John Wiley.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley and Sons.
- Bush, T.(1994). Theories of Educational Management. (2nd ed.) Paul Chapman Publishing.
- Campbell, Margarett Hope. (2003). Leadership styles of successful Tribal College presidents. Retrieved on April 24, 2008 from :
<http://www.lib.Umi.com/dissertation/fullcit/3089063>.

- Carrell, Michael R., Kuzmits, Frank E. and Elbert, Norbert F. (1992). Personnel : human resource management. New York : Macmillan.
- Cherrington, David J. (1994). Organizational behavior :the management of individual and organization performance. Boston, MA :Allyn and Boston.
- Clement, L.M. and S.T. Richard. (1992). Effective Leadership in Student Services. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Ellis, J.R., and Hartley, C.L. (1995). Managing and co-ordinating nursing care. (2nd ed.) Philadelphia: J.B. Lippincott.
- Fair, Richard W. (2001). A Study of New Jersey Public School Superintendents' Perceptions Regarding The Behavioral Characteristics of Effective Elementary School Principals. Ed.D. Seton Hall University.
- Fernandez, Salvador A. (2002). Leadership Style and Staff Motivation : A Study of Transformational Leadership and Its Impact on New York City Public Middle and Intermediate Schools. Retrieved on April 24, 2004 from : <http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/3073663>.
- Fiedler, F.E. and Chemers, M.M. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. and Chemers, M.M. (1974). Leadership and Effective Management. Illinois: cott, Foreman.
- Fiedler, F.E. Chemers. M.M. and Mahar, L. (1976). Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. New York : John Willey & Sons.
- Gardner, J.W. (1990). On Leadership. New York : A Division of Macmillan Inc..
- Getzels, J.W. and Guba, E.G. (1957). Social behaviors and the administrative Process. School Review.
- Gorton, Richard D. (1983). School Administration and Supervision. Debuque : Wm. C Browns.
- Halpin, Andrew W. (1996). Theory and Research in Administration. New York : Macmillan.
- Harbison, Frederick Harris. (1964). Education manpower, and Economic growth. New York: McGraw-Hill.

- Hellriegel, D., Slocum, J.W., and Woodman, R.W. (2001). Organizational behavior. (9th ed.) Ohio: South-Western College.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson D.E. (1993). Management of organizational behavior. (6th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., and Johnson D.E. (1996). Management of organizational behavior. (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hicks, Herbert G. (1975). Organizations: The Theory and Behavior. Auckland : McGraw-Hill.
- House, R.J. and Mitchell, R.R. (1974). "Path-goal theory of leadership." Journal of Contemporary Business. 3, 81-97.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (1991). Educational Administration : Theory Research and Practice. New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1980). Stress and Work : Managerial Perspective. Glenview, Illinois : Scott, Foreman and Co.
- Jacob, T. O. (1970). Leadership and Exchange in Formal Organizations. Virginia: Human. Resources Research Organization.
- Likert, R. (1967). The Human Organization : Its Management and Values. New York : McGraw-hill.
- Katz, R.L. (1966). Reading in personnel management. (2nd ed.) New York: South-Western Publishing.
- Keeves, P.J. (1997). Educational Research, methodology and measurement : An International handbook. Oxford : Pergamon Press.
- King, Margaret Ingram. (1989). Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness, satisfaction and organizational climate in K-12 and higher education (transformational leadership). Retrieved on April 24, 2008 from : <http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9002882>.
- Knezevich, Stephen J. (1984). Administration of Public Education. New York: Harper and Row Publishers.

- Kouzes, T.M. and Posner, B.Z. (1987). The leadership challenge ; how to get extra ordinary tings done in organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- Kretch, D., Crutchfield, R.S. and Ballachy, E.L. (1962). Individual in Social Psychology. Tokyo : Kogakusha.
- Massie, J.L. (1979). Essential of management. (3rd ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Maxine Rose, Musilli-Cerra. (2000). A Profile of Nursing Deans : Characteristics Role and Functions of Deans of NLN Accredited Colleges and Schools of Nursing. Abstracts from Dissertation International : 9207608.
- McChokle, C.O. and others. (1982). Management and Leadership in Higher Education. San Francisco : Jossey – Bass Publishers.
- McCollum, Bruce Chester. (2000). Self-Development and the Spontaneous Expression of Leadership Behaviors. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International : 9971790.
- Mccouley, C.D. (1986). Developmental Experiences in Managerial work : A literature review. North Carolina : Center for Creative Leadership.
- Mc.Kee, J.G. (1991). Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. Community Junior College Quarterly of Research and Practice.15(1) : 33-46.
- Megginson, L.C. (1972). Personnel: A behavioral approach to administration. Homewood, Illinois : Irwin.
- Mintzberg, Henry. (1989). Mintzberg on management : inside our strange world of organizations. New York : The Free Press.
- Murphy, Emmett C. (1996). Leadership IQ. New York: John Wiley & Sons.
- Murphy, J. (1997). Putting new school leaders to the test. Education Week. 21(11): 24-26.
- Nanus, B. (1996). Visionary Leadership. San Francisco : Jossey-Bass.
- Owen, R.G. (1981). Organizational Behavior in Education. (2nd ed.) New Jersey : Prentice – Hall, Inc.

- Pointer, Michelle Phillips. (2001). The Relationship Between Transformational Leadership, Self-reported Knowledge, Education, Educational relevancy, and Experience Among State Vocational Rehabilitation Directors, and Rehabilitation Rate. Retrieved on April 24, 2004 from :
<http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/3029590>.
- Reddin, William J. (1970). Managerial Effectiveness. New York : Mc Graw-Hill.
- Rosser, Victoria Jayne. (1999). Mapping the Domains of Effective Leadership : The Case of Deans and Directors. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International: 9951221
- Russell, Christopher A. (2000). Community College Academic Deans : leadership Frames and Stress. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation Abstracts International: 9990484.
- Sergiovanni, T. (2001). Organizations or Communities? Changing the Metaphor Changes the Theory. Atlanta, GA : American Educational Research Association.
- Smith, Patricia Lauper. (1999). A Study of the Leadership Skills Developed Through the Experiences of Eight Superintendents in Tennessee. Retrieved on April 24, 2004 from : <http://www.lib.Umi.com/dissertations/fullcit/9959318>.
- Stogdill, Ralph M. (1974). Handbook of Leadership. New York: Free Press.
- Trewatha, Robert L. (1982). Management. Texas : Business Publication Inc.
- Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบรูปแบบเบื้องต้น

1. คุณหญิง ดร.เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีต เลขาธิการ สพฐ.
2. นายวินัย รอดจ่าย รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. นายนิวัตร นาคะเวช รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. นายอภิชาติ จิราวุฒิจิ เลขาธิการ กศน.
5. ดร.สมเกียรติ ชอบผล รองเลขาธิการ สพฐ.
6. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
7. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก
8. ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ชัตติยาสุวรรณ
9. รศ.ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์
10. ดร.ปัญญา แก้วกียูร



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-1084

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

25 มีนาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายปรเมษฐ์ โมลี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เฌรยอด และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช
สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ดิฉันมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการโรงเรียน และ
รองผู้บริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปี 2550-2551 ทั้งนี้ดิฉันผู้วิจัยจะได้
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายปรเมษฐ์ โมลี ได้ทำการเก็บ
ข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

แบบสอบถามระดับการรับรู้

เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความด้านล่างแล้วทำเครื่องหมาย [✓] ลงในช่องที่กำหนดไว้
ให้ตรงกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

- | | | |
|-------------|---|-------------------------|
| 1. เพศ | 1. [] ชาย | 2. [] หญิง |
| 2. อายุ | 1. [] น้อยกว่า 40 ปี | 2. [] 41 – 45 ปี |
| | 3. [] 46 – 50 ปี | 4. [] 51 – 55 ปี |
| | 5. [] มากกว่า 55 ปี | |
| 3. การศึกษา | 1. [] ต่ำกว่าปริญญาตรี | 2. [] ปริญญาตรี |
| | 3. [] ปริญญาโท | 4. [] สูงกว่า ปริญญาโท |
| 4. ตำแหน่ง | 1. [] ผู้บริหารโรงเรียน | |
| | 2. [] รองผู้บริหารโรงเรียน | |
| | 3. [] ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา | |
| | 4. [] ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา | |
| 5. หน่วยงาน | 1. [] โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ.2550 | |
| | 2. [] โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปี พ.ศ.2551 | |

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

คำชี้แจง โปรดอ่านแบบสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย [✓] ลงในช่องที่กำหนดไว้ให้
ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

เกณฑ์ในการเลือกคำตอบมี ดังนี้

- 5 เท่ากับ **มากที่สุด** หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด
4 เท่ากับ **เป็นส่วนมาก** หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการรับรู้ของท่านเป็นส่วนมาก
3 เท่ากับ **ไม่แน่ใจ** หมายถึง ข้อความนั้นท่านไม่แน่ใจว่าตรงกับการรับรู้ของท่าน
2 เท่ากับ **เป็นส่วนน้อย** หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการรับรู้ของท่านเป็นส่วนน้อย
1 เท่ากับ **น้อยที่สุด** หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการรับรู้ของท่านน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 คุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
คุณลักษณะทางด้านกายภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
1.	โดยมากเป็นเพศชายมากกว่าหญิง						
2.	ควรมีอายุ ระหว่าง 35- 40 ปี						
3.	ควรมีบุคลิกภาพดี						
ภูมิหลังทางสังคมผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
4.	ควรมีวุฒิทางการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี						
5.	ควรมีรายได้ต่อเดือนไม่น้อยกว่า 30,000 บาท						
6.	ควรจบการศึกษาด้านการบริหาร						
7.	มีประสบการณ์ด้านการสอนมาก่อน						
8.	มีประสบการณ์ในด้านการบริหารในโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี						
9.	เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดกลางและขนาดเล็ก						
10.	มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร						

ตอนที่ 2 บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
11.	ไม่พึงพอใจเมื่อบุคลากรภายในองค์กร ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหาร โรงเรียนตั้งเอาไว้						
12.	ยอมรับฟังสาเหตุที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหาร โรงเรียนตั้งเอาไว้						
13.	รู้สึกไม่สบายใจ ถ้ารับอาสาทำงานใดแล้วไม่ สามารถทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ						
14.	ทำสิ่งใดต้องทำให้สำเร็จ						
15.	ชอบทำงานที่มีการแข่งขันและมุ่งมั่นที่จะ ทำงานต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จ						
16.	ชอบทำกิจกรรมต่างๆ แบบตามสบาย ไม่รีบร้อน						
17.	ต้องการให้บุคคลอื่นชื่นชม ยกย่องและให้ เกียรติผลงาน หรือสิ่งต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียน ได้ลงมือปฏิบัติ						
18.	ต้องการให้ตัวผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ชื่นชอบ ของบุคคลอื่น						
19.	เวลาที่ไม่พอใจจะไม่แสดงออกมาให้บุคคลอื่น เห็นว่าโกรธหรือไม่พอใจ						
20.	ไม่ค่อยโกรธบุคคลอื่น						
21.	รู้สึกภูมิใจมีความสุข และพึงพอใจเวลาเล่นเกม หรือเล่นกีฬาแล้วสามารถเอาชนะบุคคลอื่น						
22.	รู้สึกมีความสุข สนุกสนานเวลาเล่นเกมหรือเล่น กีฬาที่ไม่ค่อยแต่จะเอาชนะกัน						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	หมายเหตุ
23.	บ่อยครั้งที่ต้องทำงานแข่งขันกับเวลา						
24.	ไม่ชอบทำงานอย่างเร่งรีบ						
25.	งานจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเอง						
26.	ชอบทำงานโดยมีบุคลากรอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและรู้สึกมีความสุข						
27.	ทำงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้ทันกับเวลาที่กำหนด						
28.	สามารถทำงานได้โดยไม่จำเป็นต้องมี “การกำหนดกรอบเวลาว่าจะต้องทำงานนี้งานนั้นให้สำเร็จ”						
29.	ไม่พึงพอใจ เมื่อต้องเป็นผู้รอคอย						
30.	รู้สึกสบายๆ และใช้เวลาขณะรอคอย ทำกิจกรรมอื่นไปเรื่อย ๆ สบายๆ						
31.	ชอบรับอาสาทำงานจนเกินความสามารถ						
32.	รู้ว่าเวลาใดควรจะทำอะไร						
33.	ช่วงเวลาในการรับประทานอาหารเป็นเวลา ที่ทำให้การทำงานหรือทำกิจกรรมใดๆ สะดุดหรือชะงักลง						
34.	ช่วงเวลาในการรับประทานอาหารเป็นช่วงเวลาที่มีความสุขและรู้สึกผ่อนคลาย						

ตอนที่ 3 ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน

ทักษะเชิงเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
35.	สามารถวางแผน จัดทำแผนและดำเนินการตามที่กำหนดไว้ได้						
36.	สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้						
37.	มีการจัดทำงานประมาณขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ						
38.	สามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรได้						
39.	ใช้ระบบสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารองค์กร						
ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
40.	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในองค์กร						
41.	สามารถพูดคุย ติดต่อและประสานงานเชิงวิชาการกับองค์กรภายนอก						
42.	สามารถติดต่อและสื่อสารกับสมาชิกได้อย่างชัดเจน						
43.	สามารถติดต่อ สื่อสาร และประสานงานกับองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร						
44.	อดทนและอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมอ						
45.	บริหารองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตจนเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกในองค์กร						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
ทักษะเชิงมนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
46.	มองภาพของการปฏิบัติงานภายในในองค์กรได้เป็นอย่างดี						
47.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ						
48.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน						
49.	มีมุมมองที่กว้างไกลในการพัฒนาองค์กร						
50.	มีความคิดเชิงวิเคราะห์และไตร่ตรองโดยใช้เหตุและผล						
51.	มีความจริงใจและมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร						

ตอนที่ 4 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
โครงสร้างของหน่วยงาน							
52.	มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน						
53.	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร						
54.	มีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้าและสามารถปฏิบัติได้จริง						
55.	มีการแจ้งเป้าหมายให้กับสมาชิกได้รับทราบในส่วนที่องค์กรต้องการเน้น						
56.	มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
57.	มีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน						
58.	สมาชิกให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร ของโรงเรียนในการพัฒนาองค์กร						
ความพร้อมของบุคลากร							
59.	ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กร						
60.	มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สอนได้เป็นอย่างดี						
61.	มีศักยภาพในการทำงานด้านวิชาการและ งานวิจัยได้เป็นอย่างดี						
62.	มีความรับผิดชอบในด้านการบริการ งานวิชาการให้กับสังคม						
63.	มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความสามารถ ในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร						
64.	มีความตื่นตัวให้ก้าวทันต่อโลกเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง						
สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับสมาชิกภายในองค์กร							
65.	ให้ความสนใจในสวัสดิภาพและสวัสดิการของ สมาชิกภายในองค์กร						
66.	ตระหนักในความต้องการที่จำเป็นของสมาชิก ภายในองค์กร						
67.	มีความเป็นกันเองและเป็นกัลยาณมิตรกับ สมาชิกภายในองค์กร						
68.	ให้เกียรติสมาชิกภายในองค์กรว่ามี ความทัดเทียมกับตนเอง						
69.	สามารถรับรู้ได้อย่างอิสระ โดยเฉพาะในที่ ประชุม						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา							
70.	สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสม						
71.	มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในองค์กร						
72.	จัดบริเวณโดยทั่วไปสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสม เพื่อส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน						
73.	มีระบบการถ่ายเทของอากาศและแสงสว่างในห้องทำงานเพียงพอ						

ตอนที่ 5 บทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
นักวางแผนและผู้ตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
74.	สามารถตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดันได้อย่างเหมาะสม						
75.	เป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปในทางที่ดีขึ้น						
76.	มีการวางแผนปฏิบัติงานและระบุหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน						
77.	มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร						
78.	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนปฏิบัติงานไว้โดยยึดหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
ตัวแทนกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
79.	สามารถพบเห็น เสนอแนะและแลกเปลี่ยน การรับรู้กับผู้บริหารโรงเรียนได้โดยง่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร						
80.	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร						
81.	ได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงานจากสมาชิกในองค์กรและบุคลากรภายนอก						
82.	มีความเสียสละเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร						
ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
83.	มีความรอบรู้ในงานต่างๆ เป็นอย่างดี						
84.	ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการขององค์กร						
85.	จัดกิจกรรมนิเทศการเรียนการสอน ให้กับสมาชิกในองค์กร						
86.	ส่งเสริมให้สมาชิกให้มีการทำวิจัย และนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้						
87.	เป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อ การพัฒนาการเรียนการสอน						
88.	มีความรอบรู้ทางด้านวิชาชีพในการบริหารและ ความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	หมายเหตุ
ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
89.	สามารถประสานงานและสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
90.	ให้เกียรติและยอมรับฟังการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร						
91.	มีวาทะในการพูดที่เรียบง่ายและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก						
92.	มีกิจกรรมรยาที่ดึงดูดและเป็นที่ยอมรับจากสังคม						
93.	มีส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้งในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร						
นักประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
94.	มีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานของสมาชิกที่เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
95.	มีข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ สามารถอ้างอิงได้						
96.	มีการกำหนดวิธีการประเมินผลที่ชัดเจนและยุติธรรมกับสมาชิกในองค์กร						
97.	กำหนดขอบเขตของการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพผู้ที่รับการประเมิน						
98.	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลไว้อย่างเป็นระบบ						
99.	นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในองค์กร						

ตอนที่ 6 พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
มิติมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
100.	ชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับบุคคลอื่น						
101.	คณะครูมีโอกาสพบกับผู้บริหารโรงเรียนก็ต่อเมื่อมีการประชุมครูประจำเดือน						
102.	มอบหมายหน้าที่ในการตรวจตราดูแลให้คณะครูทำงานให้กับบุคคลอื่น						
103.	จะสั่งการในลักษณะที่ไม่อนุญาตให้ผู้ใด ชักถามหรือโต้แย้ง						
104.	มักทำงานโดยไม่ปรึกษาคณะครู						
105.	ใช้วิธีการว่ากล่าวตักเตือนและให้โอกาส สมาชิกภายในองค์กรได้ปรับปรุงและแก้ไข ข้อผิดพลาดของตน						
106.	ยึดเหตุผลของตนเป็นหลักและไม่รับฟังข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น						
107.	มักจะเสนอแนะ แนวความคิดใหม่ ๆ กับคณะครู						
108.	หมั่นตรวจตราดูแลการทำงานของคณะครู						
มิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
109.	ปฏิบัติตนต่อคณะครูเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน						
110.	ขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับ						
111.	ขอความเห็นชอบจากคณะครู ในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ						
112.	พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกภายในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับสมาชิก						
113.	เป็นบุคคลที่คณะครูเข้าใจได้ง่าย						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
100.	ชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับบุคคลอื่น						
111.	ขอความเห็นชอบจากคณะครู ในเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ						
112.	พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกภายในองค์กร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับสมาชิก						
113.	เป็นบุคคลที่คณะครูเข้าใจได้ง่าย						
114.	ยอมรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ข้อโต้แย้งของ คณะครูที่เกี่ยวกับงานตามหน้าที่						
115.	รักษามาตรฐานในการทำงาน						
116.	ทำให้คณะครูลึกลับเป็นกันเอง ในเวลาพบปะสนทนากัน						
117.	ทำให้คณะครูลึกลับว่าทุกคน มีความสำคัญสำหรับองค์กร						
118.	เอาใจใส่ช่วยเหลือครูในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของครู						
119.	ชอบกระทำให้คณะครูลึกลับยินดีที่ได้เข้ามาร่วมทำงานในสถานศึกษา						
มิติมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
120.	จะดำเนินงานที่ทำไมได้ผลทันที						
121.	ปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน						
122.	แจ้งให้คณะครูทราบถึงความต้องการที่ได้จากการปฏิบัติงานของคณะครู						
123.	ปฏิบัติตามกฎระเบียบเคร่งครัดและเฉียบขาด โดยไม่ฟังคำชี้แจงจากสมาชิก						
124.	รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
125.	ยอมรับฟังการรับรู้ใหม่ ๆ แต่จะใช้เหตุผลของตนเองในการตัดสินใจ						
126.	เน้นเรื่องการทำงานให้ทันตามกำหนด						
127.	ส่งเสริมให้คณะครูทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนเดียวกัน						
128.	ชี้แจงให้คณะครูเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อสถานศึกษา						
129.	เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนตามข้อเสนอแนะของคณะครู						
130.	นำข้อเสนอแนะของคณะครูที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์กร						

ตอนที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ความสำเร็จของงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ						
131.	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจ					
132.	นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มมากขึ้น					
133.	นักเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมกับวัย					
134.	องค์กรควรพัฒนางานจนผ่านเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการศึกษา					
135.	องค์กรสามารถก้าวข้ามปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้วัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นบรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	หมายเหตุ
ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
136.	ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน						
137.	ผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น						
138.	ผู้ร่วมงานมีความรัก ความศรัทธาและผูกพันกับองค์กร						
139.	ผู้ร่วมงานไม่มีการย้ายหรือลาออกเนื่องจากมีปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร						
140.	สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสมาชิกแต่ละคนมีคุณค่าสำหรับองค์กร						
การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
141.	ได้รับการชมเชยจากผู้บังคับบัญชา						
142.	ได้รับการยอมรับในด้านการบริหารจากผู้บังคับบัญชา						
143.	เป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชา						
การยอมรับจากสังคมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ							
144.	ได้รับคำชื่นชมและสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา						
145.	ได้รับรางวัลจากผลงานทางด้านการบริหารที่เด่นชัดและเป็นที่ยอมรับของสังคมจากผู้บังคับบัญชา						
146.	มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก						
147.	สามารถเปลี่ยนวิกฤติต่างๆ ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเป็นจริง					หมายเหตุ
		มากที่สุด	เป็นส่วนมาก	ไม่แน่ใจ	เป็นส่วนน้อย	น้อยที่สุด	
148.	มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับในองค์กร วิชาชีพเดียวกัน						
149.	เป็นที่นับหน้าถือตาของบุคคลในสังคม						
150.	ได้รับรางวัลดีเด่น ในด้านการบริหารอยู่เสมอ						



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DATE: 3/11/2010
TIME: 4:01

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2005

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file
C:\Users\AKI\Desktop\Model3\Model3.LPJ:

DA NI=18 NO=0 MA=CM
RA FI='C:\$Users\$AKI\$Desktop\$Model3\$Model3.psf'
SE
9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 1 2 3 4 5 6 7 8 /
MO NX=8 NY=10 NK=2 NE=3 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY
LE
BEH ROLE LEAD
LK
LEAT SITU
FR LY(4,2) LY(5,2) LY(6,2) LY(8,3) LY(9,3) LY(10,3)
FR LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(6,2) LX(7,2) LX(8,2)
FR BE(2,1) BE(3,1) BE(3,2) GA(1,1) GA(1,2) GA(2,1) GA(2,2) GA(3,1)
GA(3,2)
FI TE(1,1)
VA 0.847 LY(1,1)
VA 0.153 TE(1,1)
VA 1.000 LY(2,2) LY(7,3)
VA 1.000 LX(1,1) LX(5,2)
VA 0.847 LY(3,2)
FR TH(4,1) TD(7,5) TD(8,6) TD(3,2) TH(5,8) TD(7,6) TD(6,5) TD(6,3)
TD(4,2) TE(3,2) TE(9,8)
FR TH(7,10) TD(6,1) TE(8,7) TH(6,7) TD(6,2) TE(10,4) TH(6,10)
TD(6,4) TE(2,1) TE(10,8) TE(7,5)
FR TH(6,8) TE(8,1) TH(3,9) TH(5,9) TD(7,4) TD(5,4) TD(5,3) TE(4,3)
TH(7,8) TH(6,9) TH(5,7)
FR TE(9,6) TD(7,3) TH(5,10) TD(4,3) TH(6,1) TE(7,6) TH(8,2) TD(8,1)

TE(8,5) TH(7,1) TD(2,1)
 FR TD(8,2) TD(7,2) TD(5,2) TH(1,9) TH(1,6) TH(6,2) TH(1,2) TH(1,1)
 TD(4,1) TH(6,5) TH(7,7)
 FR TH(2,8) TH(4,6) TE(10,3) TH(3,10) TH(1,8) TH(5,6) TH(4,10)
 TH(3,7)
 PD
 OU IT=1000 AD=OFF SS SC SE TV RS FS EF MI ND=3

Number of Input Variables 18
 Number of Y - Variables 10
 Number of X - Variables 8
 Number of ETA - Variables 3
 Number of KSI - Variables 2
 Number of Observations 413

TI Model3

Covariance Matrix

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	138.979					
RO_Pla	0.744	5.106				
RO_Rep	1.006	3.983	3.522			
RO_Aca	1.170	6.072	5.147	7.908		
RO_Coo	1.221	4.947	4.170	6.275	5.360	
RO_Eva	3.438	4.578	3.902	5.863	4.797	6.114
LE_Suc	-6.383	2.374	1.981	2.999	2.311	2.021
LE_Sat	-4.698	2.236	1.872	2.836	2.319	2.062
LE_Dir	-3.839	1.185	0.995	1.478	1.186	0.960
LE_Soc	-6.894	2.728	2.346	3.608	2.756	2.599
PHY	-1.008	1.489	1.301	1.946	1.573	1.583
SB	-0.192	-1.328	-1.170	-1.757	-1.394	-1.448
PER	2.857	3.576	2.881	4.364	3.536	3.292
SkillID	20.959	4.215	3.358	5.026	3.998	4.643
SI_Str	1.984	2.271	1.756	2.646	2.087	2.275
SI_Rea	-4.037	3.181	2.491	3.740	3.073	2.839
SI_Rel	2.753	1.731	1.309	1.992	1.524	1.626
SI_Env	-1.452	3.587	3.107	4.726	3.809	3.577

Covariance Matrix (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	PHY	SB
LE_Suc	5.124					
LE_Sat	2.412	2.675				
LE_Dir	2.119	1.142	1.716			
LE_Soc	4.170	2.755	2.087	6.859		
PHY	1.508	1.020	0.851	1.354	1.407	
SB	-0.607	-0.614	-0.286	-0.768	-0.443	1.833

PER	4.092	2.375	1.956	2.987	2.943	-0.265
SkillID	5.587	2.822	2.844	3.932	3.295	-0.582
SI_Str	3.333	1.753	1.700	3.035	1.453	-0.391
SI_Rea	2.413	1.908	1.444	2.138	1.264	-0.402
SI_Rel	2.177	1.594	1.061	2.483	0.885	-0.131
SI_Env	2.866	2.066	1.493	2.708	1.810	-1.103

Covariance Matrix (continued)

	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env
PER	13.133					
SkillID	13.798	28.605				
SI_Str	6.263	10.566	8.136			
SI_Rea	4.139	7.010	5.351	5.955		
SI_Rel	3.969	7.914	6.076	4.380	6.977	
SI_Env	6.039	7.450	3.841	3.265	2.577	5.741

TL Model3

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	0	0	0
RO_Pla	0	0	0
RO_Rep	0	0	0
RO_Aca	0	1	0
RO_Coo	0	2	0
RO_Eva	0	3	0
LE_Suc	0	0	0
LE_Sat	0	0	4
LE_Dir	0	0	5
LE_Soc	0	0	6

LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	0	0
SB	7	0
PER	8	0
SkillID	9	0
SI_Str	0	0
SI_Rea	0	10
SI_Rel	0	11
SI_Env	0	12

BETA

BEH ROLE LEAD

BEH	0	0	0
ROLE	13	0	0
LEAD	14	15	0

GAMMA

	LEAT	SITU
BEH	16	17
ROLE	18	19
LEAD	20	21

PHI

	LEAT	SITU
LEAT	22	
SITU	23	24

PSI

	BEH	ROLE	LEAD
	25	26	27

THETA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	0					
RO_Pla	28	29				
RO_Rep	0	30	31			
RO_Aca	0	0	32	33		
RO_Coo	0	0	0	0	34	
RO_Eva	0	0	0	0	0	35
LE_Suc	0	0	0	0	36	37
LE_Sat	39	0	0	0	40	0
LE_Dir	0	0	0	0	0	43
LE_Soc	0	0	46	47	0	0

THETA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
LE_Suc	38			
LE_Sat	41	42		
LE_Dir	0	44	45	
LE_Soc	0	48	0	49

THETA-DELTA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
PHY	50	51	0	0	0	52
SB	0	0	0	0	0	0
PER	0	0	0	0	0	0
SkillID	64	0	0	0	0	65
SI_Str	0	0	0	0	0	71

SI_Rea	80	81	0	0	82	0
SI_Rel	93	0	0	0	0	0
SI_Env	0	103	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
PHY	0	53	54	0
SB	0	56	0	0
PER	59	0	60	61
SkillID	0	0	0	66
SI_Str	72	73	74	75
SI_Rea	83	84	85	86
SI_Rel	94	95	0	96
SI_Env	0	0	0	0

THETA-DELTA

	PHY	SB	PER	Skill D	SI_S tr	SI_R ea
PHY	55					
SB	57	58				
PER	0	62	63			
Skill D	67	68	69	70		
SI_St r	0	76	77	78	79	
SI_R ea	87	88	89	90	91	92
SI_R el	0	97	98	99	100	101
SI_E nv	104	105	0	0	0	106

THETA-DELTA (continued)

	SI_Rel	SI_Env
SI_Rel	102	
SI_Env	0	107

TI Model3

Number of Iterations = 70

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)**LAMBDA-Y**

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	0.847	- -	- -
RO_Pla	-	-	1.000
RO_Rep	-	-	0.847
RO_Aca	-	-	1.272

	(0.012)			
	104.514			
RO_Coo	-	-	1.035	
	(0.013)			
	77.302			
RO_Eva	-	-	0.964	
	(0.030)			
	32.366			
LE_Suc	-	-	-	
LE_Sat	-	-	-	
	(0.057)			
	14.656			
LE_Dir	-	-	-	
	(0.026)			
	19.000			
LE_Soc	-	-	-	
	(0.053)			
	19.070			
	LEAT	SITU		
LAMBDA-X				
PHY	1.000	-	-	
SB	-0.748	-	-	
	(0.089)			
	-8.383			
PER	2.377	-	-	
	(0.161)			
	14.758			
SkillID	2.856	-	-	
	(0.239)			
	11.943			
SI_Str	-	-	-	
SI_Rea	-	-	-	
	(0.119)			
	11.794			
SI_Rel	-	-	-	
	(0.047)			
	14.671			
	-	-	-	
SI_Env				
	(0.178)			
	10.175			
	BEH	ROLE	LEAD	
BETA				
BEH	-	-	-	
ROLE	0.012	-	-	
	(0.005)			
	2.306			
LEAD	-0.056	0.403	-	

(0.007)	(0.051)
-8.517	7.961

LEAT	SITU
-------------	-------------

GAMMA

BEH	4.909	-3.908
	(2.426)	(1.768)

ROLE	2.023	-2.211
	(0.308)	(0.230)

LEAD	1.606	2.901
	(0.375)	(0.279)

3.501	-2.360
-------	--------

BEH	ROLE	LEAD	LEAT	SITU
------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Covariance Matrix of ETA and KSI

BEH	198.796				
ROLE	1.788	4.745			
LEAD	-8.973	2.513	4.110		
LEAT	0.471	1.589	1.301	1.249	
SITU	-1.125	2.108	1.427	1.448	2.107

PHI

	LEAT	SITU
LEAT	1.249	
	(0.117)	

SITU	10.670	
	1.448	2.107
	(0.170)	(0.366)

8.518	5.759
ROLE	LEAD

PSI

Note: This matrix is diagonal.

BEH		
192.087	2.533	1.829
(13.383)	(0.200)	(0.232)
14.354	12.635	7.894

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

BEH	ROLE	LEAD
------------	-------------	-------------

0.034 0.466 0.555

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

BEH **ROLE** **LEAD**
0.034 0.461 0.334

Reduced Form

	LEAT	SITU
BEH	4.909 (2.426)	-3.908 (1.768)
ROLE	2.023 (0.299)	-2.211 (0.223)
LEAD	1.848 (0.324)	2.790 (0.245)
	3.893	-0.777

BEHA **RO_Pla** **RO_Rep** **RO_Aca** **RO_Coo** **RO_Eva**

THETA-EPS

BEHA	0.153					
RO_Pla	-0.484 (0.288)	0.324 (0.028)				
RO_Rep	-1.682 (0.014)	11.473 (0.018)	-0.053	0.122		
RO_Aca	-3.774 (0.020)	6.791 (0.028)	-	-	0.031	0.208
RO_Coo	1.577 (0.023)	7.446	-	-	-	-
RO_Eva	10.701 (0.119)	-	-	-	-	-
LE_Suc	14.002 (0.037)	-	-	-	-	-
LE_Sat	-2.674 (0.823)	-2.479 (0.029)	-	-	-	-
LE_Dir	1.815 (0.061)	1.725	-	-	-	-
LE_Soc	-2.653 (0.041)	-	-	-	0.083	0.184
	2.050	3.448				

THETA-EPS (continued)		LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc		
LE_Suc	0.968 (0.142)						
	6.833						
LE_Sat	-1.119 (0.209)		-0.254 (0.290)				
	-5.342		-0.875				
LE_Dir	- (0.109)		-	-0.661 (0.057)		0.663	
	-6.075		11.732				
LE_Soc	- (0.223)		-	-0.848 (0.229)		-	
	-3.800		11.374				
		RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva	
Squared Multiple Correlations for Y - Variables							
BEHA	0.999	0.936	0.965	0.974	0.953	0.726	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
	0.809	1.096	0.611	0.615

THETA-DELTA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
PHY	-1.575 (0.486)	-0.063 (0.023)	-	-	-	0.118 (0.048)
SB PER SkillID	-3.239 (2.081)	-2.791 (0.176)	-	-	-	2.459
SI_Str	8.682 (0.073)	2.396	-	-	-	-
SI_Rea	1.602 -3.910 (0.947)	0.114 (0.041)	- (0.032)	-	-	-
SI_Rel	-4.129 1.934 (0.883)	2.811	2.294	-	-	-

SI_Env	2.189 - (0.041) -4.739	-	-0.193	-	-	-
	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc		
THETA-DELTA-EPS (continued)						
PHY	- -	-0.047 (0.047)	0.101 (0.036)	- -		
SB	-	-1.006	2.798	-		
	(0.074)	-	0.210	-		
PER	2.852 0.064 (0.167)	-	-	-0.131		
	0.385	(0.114)	(0.208)			
SkillID	-	-1.158	-2.000	-		
	(0.288)	-	-	-		
SI_Str	-2.137 1.169 (0.169)	0.657 (0.122)	0.485 (0.081)	1.262 (0.224)		
SI_Rea	6.931 -0.024 (0.165)	5.388 0.239 (0.123)	6.002 0.108 (0.085)	5.621 -0.244 (0.203)		
SI_Rel	-0.147 0.376 (0.161)	1.936 0.801 (0.135)	1.268 - (0.229)	-1.202 - -		
SI_Env	2.330 -	5.951 -	4.272 -	- -		
		PHY	SB	PER	SkillID	SI_Str SI_Rea
THETA-DELTA						
PHY	0.163 (0.066)					
SB	2.452 0.534 (0.103)	1.155 (0.143)				
PER	5.200 -	8.066 -	2.036	6.004		
	(0.270)	(0.524)				
SkillID	7.527 -0.322 (0.164)	11.448 2.061 (0.346)	4.566 (0.685)	16.282 (1.244)		
SI_Str	-1.956 -	5.956 -	6.671 0.700	13.086 2.520	5.073	5.507
	(0.171)	(0.336)	(0.500)	(0.375)		
SI_Rea	4.105 -0.694 (0.116)	7.495 1.294 (0.181)	10.140 -0.453 (0.315)	14.686 1.076 (0.473)	2.294 (0.290)	1.896 (0.42)

						3)
SI_Rel	-5.962	7.159	-1.438	2.275	7.911	4.483
	-	-	0.742	1.755	4.634	4.391
	(0.168)	(0.306)	(0.501)	(0.344)	(0.286)	
	4.421	5.726	9.254	12.761	8.252	
SI_Env	-0.770	0.989	-	-	-	-
	(0.120)	(0.194)	(0.327)			
	-6.412	5.102	-6.075			
	SI_Rel	SI_Env				

THETA-DELTA
(continued)

SI_Rel	6.065				
	(0.408)				
	14.854				
SI_Env	-	-			
	(0.460)				
	-2.229				
	SB	PER	SkiIID	SI_Str	SI_Rea
Squared Multiple Correlations for X - Variables					
	PHY				
	0.885	0.377	0.540	0.385	0.277 0.687

Squared Multiple Correlations for X - Variables (continued)

SI_Rel	SI_Env
0.141	1.175

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 64
 Minimum Fit Function Chi-Square = 126.507 (P = 0.000)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 124.900 (P = 0.000)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 60.900
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (33.021 ; 96.575)
 Minimum Fit Function Value = 0.307
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.148
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0801 ; 0.234)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0481
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0354 ; 0.0605)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.584
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.823
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.755 ; 0.909)
 ECVI for Saturated Model = 0.830
 ECVI for Independence Model = 37.386

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 15366.965

Independence AIC = 15402.965

Model AIC = 338.900

Saturated AIC = 342.000

Independence CAIC = 15493.387

Model CAIC = 876.409

Saturated CAIC = 1201.010

Normed Fit Index (NFI) = 0.992

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.990

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.415

Comparative Fit Index (CFI) = 0.996

Incremental Fit Index (IFI) = 0.996

Relative Fit Index (RFI) = 0.980

Critical N (CN) = 304.587

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.596

Standardized RMR = 0.0463

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.967

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.913

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.362

TIModel3

Fitted Covariance Matrix

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	142.771					
RO_Pla	1.031	5.069				
RO_Rep	1.283	3.966	3.526			
RO_Aca	1.927	6.035	5.143	7.885		
RO_Coo	1.568	4.910	4.159	6.246	5.330	
RO_Eva	1.460	4.574	3.874	5.818	4.734	6.071
LE_Suc	-7.600	2.513	2.128	3.196	2.502	2.198
LE_Sat	-4.896	2.113	1.789	2.687	2.237	2.037
LE_Dir	-3.826	1.265	1.071	1.609	1.309	1.057
LE_Soc	-7.656	2.531	2.227	3.404	2.620	2.440
PHY	-1.176	1.526	1.345	2.021	1.644	1.649
SB	-0.298	-1.188	-1.006	-1.511	-1.229	-1.145
PER	0.948	3.776	3.198	4.803	3.908	3.640
SkillID	19.208	4.537	3.843	5.771	4.695	4.795
SI_Str	-0.953	2.108	1.785	2.681	2.182	2.150
SI_Rea	-5.250	3.079	2.511	3.772	3.143	2.858
SI_Rel	1.278	1.450	1.228	1.844	1.500	1.398
SI_Env	-1.725	3.623	3.231	4.853	3.948	3.678

Fitted Covariance Matrix (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	PHY	SB
LE_Suc	5.078					
LE_Sat	2.337	2.651				
LE_Dir	2.069	1.078	1.705			
LE_Soc	4.141	2.633	2.084	6.780		
PHY	1.301	1.046	0.756	1.311	1.411	

SB	-0.973	-0.608	-0.490	-0.980	-0.400	1.854
PER	3.157	2.600	1.425	2.700	2.968	-0.184
SkillID	3.716	3.124	1.870	3.128	3.245	-0.606
SI_Str	2.597	1.857	1.203	2.699	1.448	-0.383
SI_Rea	1.984	1.927	1.119	1.778	1.343	-0.229
SI_Rel	1.357	1.627	0.494	1.968	0.996	-0.003
SI_Env	2.583	2.172	1.300	2.602	1.851	-0.971

Fitted Covariance Matrix (continued)

	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env
PER	13.060					
SkillID	13.044	26.468				
SI_Str	5.962	9.209	7.614			
SI_Rea	4.389	6.894	5.258	6.066		
SI_Rel	4.122	7.478	5.840	4.395	7.062	
SI_Env	6.231	7.486	3.814	3.376	2.623	5.877

Fitted Residuals

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	-3.792					
RO_Pla	-0.288	0.037				
RO_Rep	-0.277	0.016	-0.004			
RO_Aca	-0.757	0.037	0.004	0.024		
RO_Coo	-0.347	0.037	0.011	0.029	0.030	
RO_Eva	1.978	0.004	0.028	0.044	0.063	0.043
LE_Suc	1.217	-0.139	-0.148	-0.198	-0.191	-0.177
LE_Sat	0.197	0.123	0.083	0.148	0.082	0.025
LE_Dir	-0.013	-0.080	-0.076	-0.131	-0.123	-0.097
LE_Soc	0.762	0.197	0.119	0.204	0.136	0.159
PHY	0.169	-0.037	-0.044	-0.075	-0.071	-0.066
SB	0.106	-0.140	-0.164	-0.246	-0.165	-0.303
PER	1.909	-0.200	-0.317	-0.439	-0.372	-0.348
SkillID	1.752	-0.322	-0.485	-0.745	-0.697	-0.152
SI_Str	2.937	0.163	-0.030	-0.035	-0.095	0.125
SI_Rea	1.214	0.101	-0.020	-0.031	-0.070	-0.020
SI_Rel	1.475	0.281	0.081	0.148	0.023	0.228
SI_Env	0.272	-0.035	-0.124	-0.127	-0.139	-0.101

Fitted Residuals (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	PHY	SB
LE_Suc	0.046					
LE_Sat	0.075	0.023				
LE_Dir	0.050	0.063	0.011			
LE_Soc	0.029	0.122	0.002	0.079		
PHY	0.207	-0.026	0.095	0.044	-0.004	
SB	0.366	-0.006	0.203	0.212	-0.043	-0.021
PER	0.935	-0.225	0.531	0.287	-0.025	-0.081
SkillID	1.871	-0.302	0.974	0.805	0.050	0.024
SI_Str	0.736	-0.103	0.497	0.335	0.005	-0.009
SI_Rea	0.430	-0.019	0.326	0.360	-0.079	-0.173
SI_Rel	0.820	-0.033	0.567	0.514	-0.111	-0.128
SI_Env	0.283	-0.106	0.193	0.105	-0.041	-0.132

Fitted Residuals (continued)

	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env
PER	0.073					
SkillID	0.754	2.137				
SI_Str	0.301	1.357	0.522			
SI_Rea	-0.251	0.116	0.093	-0.111		
SI_Rel	-0.153	0.435	0.236	-0.015	-0.085	
SI_Env	-0.191	-0.036	0.027	-0.110	-0.046	-0.136

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -3.792
 Median Fitted Residual = 0.016
 Largest Fitted Residual = 2.937

Stemleaf Plot

```

- 3|8
- 3|
- 2|
- 2|
- 1|
- 1|
- 0|8775
-
0|443333333332222222222221111111111111111111111111111111111111111111110000000000000000
00000+28
  0|11111111111111111111111112222222222222333333334444
  0|55556788889
  1|0224
  1|5899
  2|01
  2|9

```

Standardized Residuals

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	-1.402					
RO_Pla	-0.593	0.355				
RO_Rep	-0.673	0.875	-0.097			
RO_Aca	-1.268	0.592	0.111	0.994		
RO_Coo	-0.663	0.652	0.369	1.862	2.453	
RO_Eva	2.301	0.067	0.753	1.154	1.802	1.114
LE_Suc	1.756	-1.453	-2.052	-1.933	-2.331	-1.576
LE_Sat	0.506	2.301	2.269	2.998	2.110	0.279
LE_Dir	-0.027	-1.071	-1.281	-1.511	-1.657	-1.275
LE_Soc	0.768	1.354	1.058	1.218	0.937	0.807
PHY	0.645	-1.134	-1.418	-1.856	-1.976	-1.419
SB	0.170	-2.318	-3.560	-3.698	-2.866	-3.299
PER	1.365	-1.314	-2.767	-2.692	-2.593	-1.525
SkillID	0.955	-1.089	-2.058	-2.155	-2.384	-0.429
SI_Str	2.046	1.098	-0.253	-0.205	-0.647	0.650
SI_Rea	1.282	0.882	-0.235	-0.250	-0.648	-0.124
SI_Rel	1.235	1.401	0.495	0.605	0.115	0.940
SI_Env	0.651	-0.757	-2.178	-2.029	-2.496	-0.900

Standardized Residuals (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	PHY	SB
LE_Suc	0.868					
LE_Sat	2.174	0.896				
LE_Dir	1.471	2.328	0.663			
LE_Soc	0.398	2.202	0.040	0.924		
PHY	4.188	-1.221	3.488	0.547	-0.327	
SB	4.281	-0.186	3.474	1.815	-2.544	-1.983
PER	5.535	-1.972	4.648	1.236	-0.514	-2.788
SkiIID	5.088	-1.377	4.069	2.070	0.530	0.225
SI_Str	4.860	-1.242	4.423	1.941	0.100	-0.204
SI_Rea	3.846	-0.297	3.669	2.582	-2.268	-3.687
SI_Rel	4.583	-0.325	3.836	2.638	-1.349	-2.234
SI_Env	2.671	-2.353	2.351	0.641	-1.466	-4.030

Standardized Residuals (continued)

	PER	SkiIID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env
PER	0.858					
SkiIID	3.246	4.163				
SI_Str	4.074	5.159	5.206			
SI_Rea	-2.595	0.691	1.055	-0.999		
SI_Rel	-1.432	1.737	2.692	-0.152	-1.109	
SI_Env	-2.227	-0.281	0.296	-1.712	-0.449	-2.180

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -4.030
 Median Standardized Residual = 0.225
 Largest Standardized Residual = 5.535

Stemleaf Plot

```

- 4|0
- 3|776
- 3|3
- 2|98876655
- 2|4433322222110000
- 1|997765555
- 1|44444333332211110
- 0|98776665
- 0|4433333322221100
0|11112233444
0|555566666777788899999999
1|00111122223444
1|5788899
2|0112233334
2|56677
3|02
3|55788
4|112234
4|669
5|122
5|5

```

Largest Negative Standardized Residuals

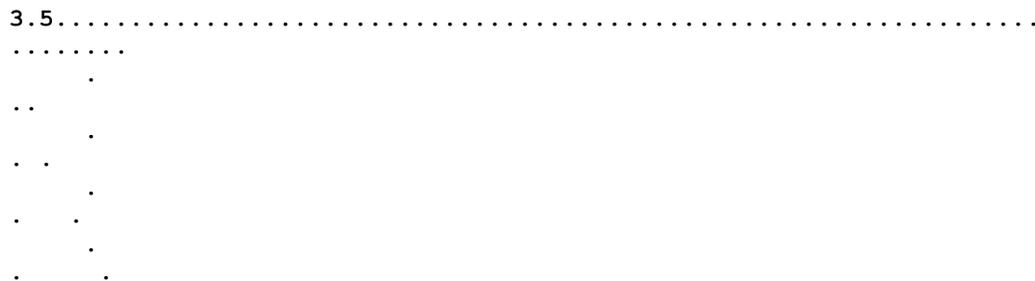
Residual for	SB	and	RO_Rep	-3.560
Residual for	SB	and	RO_Aca	-3.698
Residual for	SB	and	RO_Coo	-2.866
Residual for	SB	and	RO_Eva	-3.299
Residual for	PER	and	RO_Rep	-2.767
Residual for	PER	and	RO_Aca	-2.692
Residual for	PER	and	RO_Coo	-2.593
Residual for	PER	and	SB	-2.788
Residual for	SI_Rea	and	SB	-3.687
Residual for	SI_Rea	and	PER	-2.595
Residual for	SI_Env	and	SB	-4.030

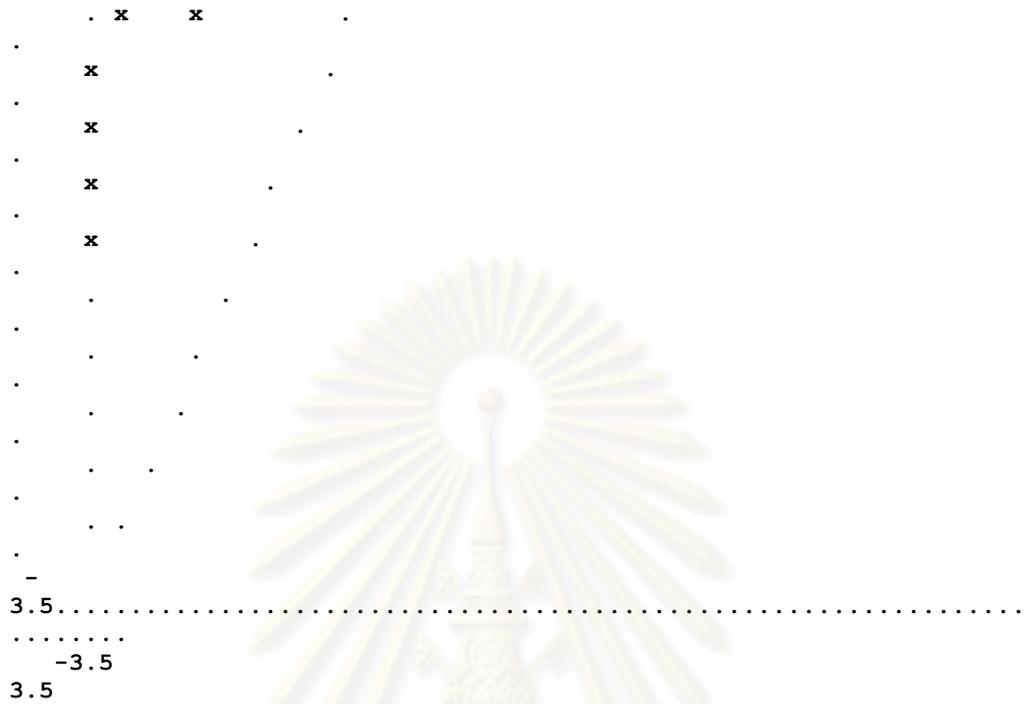
Largest Positive Standardized Residuals

Residual for	LE_Sat	and	RO_Aca	2.998
Residual for	PHY	and	LE_Suc	4.188
Residual for	PHY	and	LE_Dir	3.488
Residual for	SB	and	LE_Suc	4.281
Residual for	SB	and	LE_Dir	3.474
Residual for	PER	and	LE_Suc	5.535
Residual for	PER	and	LE_Dir	4.648
Residual for	SkillID	and	LE_Suc	5.088
Residual for	SkillID	and	LE_Dir	4.069
Residual for	SkillID	and	PER	3.246
Residual for	SkillID	and	SkillID	4.163
Residual for	SI_Str	and	LE_Suc	4.860
Residual for	SI_Str	and	LE_Dir	4.423
Residual for	SI_Str	and	PER	4.074
Residual for	SI_Str	and	SkillID	5.159
Residual for	SI_Str	and	SI_Str	5.206
Residual for	SI_Rea	and	LE_Suc	3.846
Residual for	SI_Rea	and	LE_Dir	3.669
Residual for	SI_Rea	and	LE_Soc	2.582
Residual for	SI_Rel	and	LE_Suc	4.583
Residual for	SI_Rel	and	LE_Dir	3.836
Residual for	SI_Rel	and	LE_Soc	2.638
Residual for	SI_Rel	and	SI_Str	2.692
Residual for	SI_Env	and	LE_Suc	2.671

T1 Model3

Qplot of Standardized Residuals





TI Model3

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	0.012	0.078	0.000
RO_Rep	0.245	0.078	0.000
RO_Aca	2.667	- -	0.326
RO_Coo	0.240	- -	0.440
RO_Eva	9.975	- -	0.565
LE_Suc	0.320	3.324	- -
LE_Sat	3.717	11.696	- -
LE_Dir	0.922	0.603	- -
LE_Soc	0.008	1.677	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	0.000	0.005	0.000
RO_Rep	0.001	-0.004	0.000
RO_Aca	-0.003	- -	0.007
RO_Coo	0.001	- -	-0.012
RO_Eva	0.014	- -	-0.025
LE_Suc	0.003	-0.081	- -
LE_Sat	0.052	0.310	- -
LE_Dir	-0.003	-0.021	- -

LE_Soc	-0.001	0.070	- -
---------------	--------	-------	-----

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	-0.007	0.011	0.000
RO_Rep	0.008	-0.009	0.000
RO_Aca	-0.035	- -	0.014
RO_Coo	0.012	- -	-0.025
RO_Eva	0.193	- -	-0.051
LE_Suc	0.042	-0.175	- -
LE_Sat	0.731	0.675	- -
LE_Dir	-0.043	-0.045	- -
LE_Soc	-0.008	0.151	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	-0.003	0.005	0.000
RO_Rep	0.004	-0.005	0.000
RO_Aca	-0.013	- -	0.005
RO_Coo	0.005	- -	-0.011
RO_Eva	0.078	- -	-0.021
LE_Suc	0.019	-0.078	- -
LE_Sat	0.449	0.415	- -
LE_Dir	-0.033	-0.034	- -
LE_Soc	-0.003	0.058	- -

Modification Indices for LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	- -	3.352
SB	- -	18.287
PER	- -	0.090
SkillID	- -	0.142
SI_Str	1.850	- -
SI_Rea	- -	- -
SI_Rel	0.664	- -
SI_Env	1.583	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	- -	-0.476
SB	- -	-1.298
PER	- -	-0.130
SkillID	- -	-0.219
SI_Str	0.445	- -
SI_Rea	- -	- -
SI_Rel	-0.225	- -
SI_Env	-1.350	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	- -	-0.690
SB	- -	-1.885
PER	- -	-0.188
SkillID	- -	-0.318
SI_Str	0.498	- -
SI_Rea	- -	- -
SI_Rel	-0.251	- -
SI_Env	-1.509	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	- -	-0.581
SB	- -	-1.384
PER	- -	-0.052
SkillID	- -	-0.062
SI_Str	0.180	- -
SI_Rea	- -	- -
SI_Rel	-0.095	- -
SI_Env	-0.622	- -

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	- -	- -	- -	- -	- -	- -
RO_Pla	- -	- -	- -	- -	- -	- -
RO_Rep	0.189	- -	- -	- -	- -	- -
RO_Aca	2.005	0.410	- -	- -	- -	- -
RO_Coo	0.123	0.056	0.012	0.024	- -	- -
RO_Eva	8.588	1.466	0.003	0.028	0.617	- -
LE_Suc	0.795	0.023	0.461	0.023	- -	- -
LE_Sat	- -	0.065	0.089	0.397	- -	0.183
LE_Dir	0.440	0.174	0.570	0.612	0.541	- -
LE_Soc	0.139	0.000	- -	- -	0.451	0.751

Modification Indices for THETA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
LE_Suc	- -	- -	- -	- -
LE_Sat	- -	- -	- -	- -
LE_Dir	0.064	- -	- -	- -
LE_Soc	0.139	- -	0.342	- -

Expected Change for THETA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	--					
RO_Pla	--	--				
RO_Rep	0.066	--	--			
RO_Aca	-0.308	0.026	--	--		
RO_Coo	0.095	0.007	-0.002	-0.004	--	
RO_Eva	1.831	-0.049	-0.001	-0.005	0.028	--
LE_Suc	0.706	-0.007	-0.018	-0.005	--	--
LE_Sat	--	-0.009	0.006	0.017	--	-0.029
LE_Dir	-0.297	0.011	0.013	-0.017	-0.019	--
LE_Soc	-0.371	-0.001	--	--	0.041	0.107

Expected Change for THETA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
LE_Suc	--			
LE_Sat	--	--		
LE_Dir	0.026	--	--	
LE_Soc	0.078	--	-0.057	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	--					
RO_Pla	--	--				
RO_Rep	0.003	--	--			
RO_Aca	-0.009	0.004	--	--		
RO_Coo	0.003	0.001	0.000	-0.001	--	
RO_Eva	0.062	-0.009	0.000	-0.001	0.005	--
LE_Suc	0.026	-0.001	-0.004	-0.001	--	--
LE_Sat	--	-0.002	0.002	0.004	--	-0.007
LE_Dir	-0.019	0.004	0.005	-0.005	-0.006	--
LE_Soc	-0.012	0.000	--	--	0.007	0.017

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
LE_Suc	--			
LE_Sat	--	--		
LE_Dir	0.009	--	--	
LE_Soc	0.013	--	-0.017	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
PHY	--	--	0.400	0.214	0.066	--
SB	4.247	0.859	0.429	0.867	0.794	1.737
PER	4.247	0.062	0.055	0.013	0.322	0.001
SkillID	--	0.013	0.011	0.007	0.240	--
SI_Str	5.368	1.082	0.003	0.246	0.008	--
SI_Rea	--	--	0.256	0.580	--	0.817
SI_Rel	--	0.085	0.042	0.336	0.924	0.166
SI_Env	5.368	--	0.816	0.498	0.008	0.015

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
PHY	4.148	--	--	1.156
SB	3.892	--	0.664	0.303
PER	--	0.006	--	--
SkillID	4.797	2.654	0.416	--
SI_Str	--	--	--	--
SI_Rea	--	--	--	--
SI_Rel	--	--	7.011	--
SI_Env	0.700	2.286	0.722	0.960

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
PHY	--	--	0.009	-0.009	-0.005	--
SB	1.890	0.034	-0.014	-0.027	0.029	-0.099
PER	6.007	-0.018	-0.008	-0.005	0.029	-0.005
SkillID	--	0.011	-0.005	0.006	-0.038	--
SI_Str	2.913	0.044	0.001	-0.015	-0.003	--
SI_Rea	--	--	0.011	-0.025	--	0.079
SI_Rel	--	0.013	-0.006	0.021	-0.040	0.044
SI_Env	-5.272	--	-0.022	0.024	0.003	0.010

Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
PHY	0.132	--	--	-0.080
SB	0.168	--	0.044	0.059
PER	--	-0.012	--	--
SkillID	0.561	-0.328	0.101	--
SI_Str	--	--	--	--
SI_Rea	--	--	--	--
SI_Rel	--	--	0.314	--
SI_Env	0.076	-0.146	0.051	-0.130

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
PHY	--	--	0.004	-0.003	-0.002	--
SB	0.116	0.011	-0.006	-0.007	0.009	-0.030
PER	0.139	-0.002	-0.001	-0.001	0.004	-0.001
SkillID	--	0.001	-0.001	0.000	-0.003	--
SI_Str	0.088	0.007	0.000	-0.002	-0.001	--
SI_Rea	--	--	0.002	-0.004	--	0.013
SI_Rel	--	0.002	-0.001	0.003	-0.006	0.007
SI_Env	-0.182	--	-0.005	0.004	0.001	0.002

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
PHY	0.049	--	--	-0.026
SB	0.055	--	0.025	0.017
PER	--	-0.002	--	--
SkillID	0.048	-0.039	0.015	--
SI_Str	--	--	--	--
SI_Rea	--	--	--	--

SI_Rel	--	--	0.090	--
SI_Env	0.014	-0.037	0.016	-0.021

Modification Indices for THETA-DELTA

	PHY	SB	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea
PHY	--					
SB	--	--				
PER	--	--	--			
SkillID	--	--	--	--		
SI_Str	0.290	--	--	--	--	
SI_Rea	--	--	--	--	--	--
SI_Rel	3.029	--	--	--	--	--
SI_Env	--	--	0.048	0.350	0.755	--

Modification Indices for THETA-DELTA (continued)

	SI_Rel	SI_Env
SI_Rel	--	--
SI_Env	0.755	--

Expected Change for THETA-DELTA

	PHY	SB	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea
PHY	--					
SB	--	--				
PER	--	--	--			
SkillID	--	--	--	--		
SI_Str	0.041	--	--	--	--	
SI_Rea	--	--	--	--	--	--
SI_Rel	-0.117	--	--	--	--	--
SI_Env	--	--	0.069	0.235	-0.196	--

Expected Change for THETA-DELTA (continued)

	SI_Rel	SI_Env
SI_Rel	--	--
SI_Env	0.135	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	PHY	SB	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea
PHY	--					
SB	--	--				
PER	--	--	--			
SkillID	--	--	--	--		
SI_Str	0.012	--	--	--	--	
SI_Rea	--	--	--	--	--	--
SI_Rel	-0.037	--	--	--	--	--
SI_Env	--	--	0.008	0.019	-0.029	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA (continued)

	SI_Rel	SI_Env
SI_Rel	--	--
SI_Env	0.021	--

Maximum Modification Index is 18.29 for Element (2, 2) of LAMBDA-X

TI Model3

Factor Scores Regressions

ETA

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEH	2.162	1.947	-1.837	-3.200	-2.797	0.547
ROLE	0.004	0.211	0.320	0.210	0.171	0.028
LEAD	0.039	-0.127	-0.142	-0.116	-0.238	0.142

ETA (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	PHY	SB
BEH	1.675	-0.932	-1.121	1.380	5.540	-0.693
ROLE	0.034	0.009	0.009	-0.029	0.038	0.005
LEAD	0.380	1.130	0.358	0.122	-0.249	-0.160

ETA (continued)

	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env
BEH	1.195	-3.595	-1.794	7.073	-1.240	2.631
ROLE	-0.011	-0.010	-0.006	-0.002	0.009	0.047
LEAD	0.125	-0.006	-0.553	0.459	-0.056	0.104

KSI

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
LEAT	0.089	0.162	-0.245	-0.390	-0.384	-0.004
SITU	0.106	0.320	-0.316	-0.550	-0.528	-0.011

KSI (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc	PHY	SB
LEAT	0.165	0.027	-0.241	0.213	0.767	-0.496
SITU	0.187	-0.105	-0.359	0.257	0.892	-0.513

KSI (continued)

	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea	SI_Rel	SI_Env
LEAT	0.063	-0.128	-0.587	0.945	-0.106	0.624
SITU	-0.043	-0.194	-0.682	1.242	-0.144	1.115

TI Model3

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	11.942	- -	- -
RO_Pla	- -	2.178	- -

RO_Rep	--	1.845	--
RO_Aca	--	2.771	--
RO_Coo	--	2.254	--
RO_Eva	--	2.100	--
LE_Suc	--	--	2.027
LE_Sat	--	--	1.704
LE_Dir	--	--	1.021
LE_Soc	--	--	2.042

LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	1.117	--
SB	-0.836	--
PER	2.656	--
SkillID	3.192	--
SI_Str	--	1.452
SI_Rea	--	2.042
SI_Rel	--	0.998
SI_Env	--	2.627

BETA

	BEH	ROLE	LEAD
BEH	--	--	--
ROLE	0.075	--	--
LEAD	-0.387	0.433	--

GAMMA

	LEAT	SITU
BEH	0.389	-0.402
ROLE	0.254	0.444
LEAD	0.724	-0.471

Correlation Matrix of ETA and KSI

	BEH	ROLE	LEAD	LEAT	SITU
BEH	1.000				
ROLE	0.058	1.000			
LEAD	-0.314	0.569	1.000		
LEAT	0.030	0.653	0.574	1.000	
SITU	-0.055	0.667	0.485	0.893	1.000
PSI					

Note: This matrix is diagonal.

	BEH	ROLE	LEAD
	0.966	0.534	0.445

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LEAT	SITU
BEH	0.389	-0.402
ROLE	0.283	0.414
LEAD	0.696	-0.136

T1 Model3**Completely Standardized Solution****LAMBDA-Y**

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	0.999	- -	- -
RO_Pla	- -	0.968	- -
RO_Rep	- -	0.983	- -
RO_Aca	- -	0.987	- -
RO_Coo	- -	0.976	- -
RO_Eva	- -	0.852	- -
LE_Suc	- -	- -	0.900
LE_Sat	- -	- -	1.047
LE_Dir	- -	- -	0.782
LE_Soc	- -	- -	0.784

LAMBDA-X

	LEAT	SITU
PHY	0.941	- -
SB	-0.614	- -
PER	0.735	- -
SkillID	0.620	- -
SI_Str	- -	0.526
SI_Rea	- -	0.829
SI_Rel	- -	0.376
SI_Env	- -	1.084

BETA

	BEH	ROLE	LEAD
BEH	- -	- -	- -
ROLE	0.075	- -	- -
LEAD	-0.387	0.433	- -

GAMMA

	LEAT	SITU
BEH	0.389	-0.402
ROLE	0.254	0.444
LEAD	0.724	-0.471

Correlation Matrix of ETA and KSI

	BEH	ROLE	LEAD	LEAT	SITU
BEH	1.000				
ROLE	0.058	1.000			
LEAD	-0.314	0.569	1.000		
LEAT	0.030	0.653	0.574	1.000	
SITU	-0.055	0.667	0.485	0.893	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

BEH	ROLE	LEAD
0.966	0.534	0.445

THETA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
BEHA	0.001					
RO_Pla	-0.018	0.064				
RO_Rep	- -	-0.012	0.035			
RO_Aca	- -	- -	0.006	0.026		
RO_Coo	- -	- -	- -	- -	0.047	
RO_Eva	- -	- -	- -	- -	- -	0.274
LE_Suc	- -	- -	- -	- -	-0.019	-0.040
LE_Sat	0.077	- -	- -	- -	0.013	- -
LE_Dir	- -	- -	- -	- -	- -	-0.051
LE_Soc	- -	- -	0.017	0.025	- -	- -

THETA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
LE_Suc	0.191			
LE_Sat	-0.305	-0.096		
LE_Dir	- -	-0.311	0.389	
LE_Soc	- -	-0.200	- -	0.385

THETA-DELTA-EPS

	BEHA	RO_Pla	RO_Rep	RO_Aca	RO_Coo	RO_Eva
PHY	-0.111	-0.023	- -	- -	- -	0.040
SB	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PER	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SkillID	0.294	- -	- -	- -	- -	0.033
SI_Str	- -	- -	- -	- -	- -	0.017
SI_Rea	-0.133	0.021	- -	- -	0.013	- -
SI_Rel	0.061	- -	- -	- -	- -	- -
SI_Env	- -	-0.035	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA-EPS (continued)

	LE_Suc	LE_Sat	LE_Dir	LE_Soc
PHY	- -	-0.024	0.065	- -
SB	- -	0.095	- -	- -
PER	0.008	- -	-0.028	-0.044
SkillID	- -	- -	- -	-0.046
SI_Str	0.188	0.146	0.135	0.176
SI_Rea	-0.004	0.060	0.034	-0.038
SI_Rel	0.063	0.185	- -	0.142
SI_Env	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA

	PHY	SB	PER	SkillID	SI_Str	SI_Rea
PHY	0.115					
SB	0.330	0.623				
PER	- -	0.414	0.460			
SkillID	-0.053	0.294	0.246	0.615		
SI_Str	- -	0.186	0.253	0.357	0.723	

SI_Rea	-0.237	0.386	-0.051	0.085	0.337	0.313
SI_Rel	- -	0.205	0.183	0.339	0.599	0.360
SI_Env	-0.267	0.300	- -	- -	- -	-0.333

THETA-DELTA (continued)

	SI_Rel	SI_Env
SI_Rel	0.859	
SI_Env	- -	-0.175

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LEAT	SITU
BEH	0.389	-0.402
ROLE	0.283	0.414
LEAD	0.696	-0.136

TI Model3

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	LEAT	SITU
BEH	4.909 (2.426)	-3.908 (1.768)
ROLE	2.023 (0.299)	-2.211 (0.223)
LEAD	1.848 (0.324)	2.790 (0.245)
	3.893	-0.777
	LEAT	SITU

Indirect Effects of KSI on ETA

BEH	- -	- -	
ROLE	0.057 (0.035)	-0.045 (0.026)	
LEAD	1.610 (0.191)	-1.767 (0.163)	
	-0.050 (0.191)	0.468 (0.163)	
	-0.264	2.876	
	BEH	ROLE	LEAD

Total Effects of ETA on ETA

BEH	- -	- -	- -
ROLE	0.012	-	-

	(0.005)		
	2.306		
LEAD	-0.051	0.403	-
	(0.007)	(0.051)	
	-7.309	7.961	
	BEH	ROLE	LEAD

Largest
Eigenvalue
of B*B'
(Stability
Index) is
0.166

**Indirect
Effects of ETA
on ETA**

BEH	--	--	--
ROLE	-	-	-
LEAD	0.005	-	-
	(0.002)		
	2.101		
	BEH	ROLE	LEAD

**Total Effects
of ETA on Y**

BEHA	0.847	--	--
RO_Pla	0.012	1.000	-
	(0.005)		
	2.306		
RO_Rep	0.010	0.847	-
	(0.004)		
	2.306		
RO_Aca	0.015	1.272	-
	(0.006)	(0.012)	
	2.305	104.514	
RO_Coo	0.012	1.035	-
	(0.005)	(0.013)	
	2.304	77.302	
RO_Eva	0.011	0.964	-
	(0.005)	(0.030)	
	2.305	32.366	
LE_Suc	-0.051	0.403	1.000
	(0.007)	(0.051)	
	-7.309	7.961	
LE_Sat	-0.043	0.339	0.841
	(0.006)	(0.040)	(0.057)
	-6.677	8.512	14.656
LE_Dir	-0.026	0.203	0.503
	(0.004)	(0.026)	(0.026)
	-7.020	7.754	19.000

LE_Soc	-0.051 (0.007)	0.406 (0.054)	1.007 (0.053)
	-7.055	7.589	19.070
	BEH	ROLE	LEAD

**Indirect
Effects of ETA
on Y**

BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	0.012 (0.005)	-	-
	2.306		
RO_Rep	0.010 (0.004)	-	-
	2.306		
RO_Aca	0.015 (0.006)	-	-
	2.305		
RO_Coo	0.012 (0.005)	-	-
	2.304		
RO_Eva	0.011 (0.005)	-	-
	2.305		
LE_Suc	-0.051 (0.007)	0.403 (0.051)	-
	-7.309	7.961	
LE_Sat	-0.043 (0.006)	0.339 (0.040)	-
	-6.677	8.512	
LE_Dir	-0.026 (0.004)	0.203 (0.026)	-
	-7.020	7.754	
LE_Soc	-0.051 (0.007)	0.406 (0.054)	-
	-7.055	7.589	
	LEAT	SITU	

**Total Effects
of KSI on Y**

BEHA	4.158 (2.055)	-3.310 (1.497)
	2.023	-2.211
RO_Pla	0.552 (0.299)	0.621 (0.223)
	1.848	2.790
RO_Rep	0.467 (0.253)	0.526 (0.189)
	1.848	2.790
RO_Aca	0.702 (0.380)	0.790 (0.283)
	1.848	2.789

RO_Coo	0.571 (0.309)	0.643 (0.231)
	1.848	2.787
RO_Eva	0.532 (0.289)	0.599 (0.215)
	1.843	2.787
LE_Suc	1.263 (0.324)	-0.190 (0.245)
	3.893	-0.777
LE_Sat	1.062 (0.274)	-0.160 (0.207)
	3.870	-0.775
LE_Dir	0.636 (0.165)	-0.096 (0.124)
	3.843	-0.776
LE_Soc	1.272 (0.327)	-0.192 (0.247)
	3.887	-0.778
	LEAT	SITU

TI Model3

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

BEH	0.389	-0.402
ROLE	0.283	0.414
LEAD	0.696	-0.136

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	LEAT	SITU
BEH	- -	- -
ROLE	0.029	-0.030
LEAD	-0.028	0.335

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	BEH	ROLE	LEAD
BEH	- -	- -	- -
ROLE	0.075	- -	- -
LEAD	-0.354	0.433	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	BEH	ROLE	LEAD
BEH	- -	- -	- -
ROLE	- -	- -	- -

LEAD 0.033 - - - -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	11.942	- -	- -
RO_Pla	0.163	2.178	- -
RO_Rep	0.138	1.845	- -
RO_Aca	0.208	2.771	- -
RO_Coo	0.169	2.254	- -
RO_Eva	0.158	2.100	- -
LE_Suc	-0.718	0.879	2.027
LE_Sat	-0.604	0.739	1.704
LE_Dir	-0.361	0.442	1.021
LE_Soc	-0.723	0.885	2.042

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	0.999	- -	- -
RO_Pla	0.073	0.968	- -
RO_Rep	0.074	0.983	- -
RO_Aca	0.074	0.987	- -
RO_Coo	0.073	0.976	- -
RO_Eva	0.064	0.852	- -
LE_Suc	-0.319	0.390	0.900
LE_Sat	-0.371	0.454	1.047
LE_Dir	-0.277	0.339	0.782
LE_Soc	-0.278	0.340	0.784

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	0.163	- -	- -
RO_Rep	0.138	- -	- -
RO_Aca	0.208	- -	- -
RO_Coo	0.169	- -	- -
RO_Eva	0.158	- -	- -
LE_Suc	-0.718	0.879	- -
LE_Sat	-0.604	0.739	- -
LE_Dir	-0.361	0.442	- -
LE_Soc	-0.723	0.885	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	BEH	ROLE	LEAD
BEHA	- -	- -	- -
RO_Pla	0.073	- -	- -
RO_Rep	0.074	- -	- -
RO_Aca	0.074	- -	- -
RO_Coo	0.073	- -	- -
RO_Eva	0.064	- -	- -
LE_Suc	-0.319	0.390	- -

LE_Sat	-0.371	0.454	- -
LE_Dir	-0.277	0.339	- -
LE_Soc	-0.278	0.340	- -



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบวัดบุคลิกภาพ

ค่า Cronbach's alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	11

ดูค่า CITC (Corrected Item-Total Correlation) ที่มากกว่า .089 (เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์หมด (จากทั้งหมด 24 ข้อ ตัดออก 13 ข้อ เหลือ 11 ข้อ)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
personality of school director 01	38.21	11.538	.267	.711
personality of school director 02	38.23	10.234	.566	.664
personality of school director 03	38.18	11.071	.386	.693
personality of school director 04	38.14	10.632	.485	.678
personality of school director 05	38.01	10.934	.457	.683
personality of school director 07	38.17	10.950	.417	.689
personality of school director 09	38.14	10.568	.483	.677
personality of school director 16	38.08	10.664	.439	.684
personality of school director 17	37.88	12.003	.157	.726
recode of personality of school director 12	41.18	12.029	.207	.717
recode of personality of school director 24	41.12	12.150	.125	.731

แบบสอบถามทักษะของผู้บริหาร

ค่า Cronbach's alpha

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.871	15

ดูค่า CITC (Corrected Item-Total Correlation) ที่มากกว่า .089 (เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์
หมด (จากทั้งหมด 17 ข้อ ตัดออก 2 ข้อ เหลือ 15 ข้อ)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
skill of director: technique 01	64.70	26.388	.384	.869
skill of director: technique 02	64.86	24.024	.609	.859
skill of director: technique 03	64.75	24.678	.497	.865
skill of director: technique 04	64.86	23.234	.677	.855
skill of director: technique 05	64.77	25.456	.521	.864
skill of director: human relation 08	64.95	24.401	.490	.866
skill of director: human relation 09	64.73	26.186	.413	.868
skill of director: human relation 10	64.87	25.429	.458	.866
skill of director: human relation 11	64.62	26.699	.435	.868
skill of director: concept 12	64.81	25.343	.577	.861
skill of director: concept 13	64.80	25.599	.387	.871
skill of director: concept 14	64.86	24.477	.664	.857
skill of director: concept 15	64.85	24.620	.657	.857
skill of director: concept 16	64.81	24.602	.670	.857
skill of director: concept 17	64.76	26.064	.415	.868

แบบสอบถามสถานการณ์

ค่า Cronbach's alpha

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.933	21

ดูค่า CITC (Corrected Item-Total Correlation) ที่มากกว่า .089 (เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์หมด (จากทั้งหมด 22 ข้อ ตัดออก 1 ข้อ เหลือ 21 ข้อ)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
situation: structure 01	91.47	71.837	.606	.930
situation: structure 02	91.54	67.366	.800	.926
situation: structure 03	91.34	70.818	.702	.928
situation: structure 04	91.42	68.049	.909	.924
situation: structure 05	91.57	67.828	.774	.926
situation: structure 06	91.68	76.470	.101	.937
situation: readiness 08	91.72	70.398	.549	.931
situation: readiness 09	91.54	71.618	.573	.930
situation: readiness 10	91.40	73.634	.399	.933
situation: readiness 11	91.29	74.531	.396	.933
situation: readiness 12	91.55	69.127	.797	.926
situation: readiness 13	91.38	71.595	.698	.929
situation: relationship 14	91.56	68.116	.793	.926
situation: relationship 15	91.65	68.884	.619	.930
situation: relationship 16	91.52	68.512	.797	.926
situation: relationship 17	91.49	70.129	.642	.929
situation: relationship 18	91.65	75.651	.181	.936
situation: environment 19	91.32	71.001	.767	.928
situation: environment 20	91.58	70.312	.574	.930
situation: environment 21	91.60	70.372	.569	.930
situation: environment 22	91.63	70.447	.563	.931

แบบสอบถามพฤติกรรม

ค่า Cronbach's alpha

ค่า CITC (Corrected Item-Total Correlation) ที่มากกว่า .089 (เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์หมด (จากทั้งหมด 31 ข้อ ไม่ได้ตัดออกเลย จึงผ่านทั้งหมด 31 ข้อ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	31

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
behavior of leader: task 01	135.46	129.851	.690	.956
behavior of leader: task 02	135.91	135.318	.228	.959
behavior of leader: task 03	135.98	135.587	.231	.959
behavior of leader: task 04	135.90	133.671	.313	.959
behavior of leader: task 05	135.97	135.033	.266	.959
behavior of leader: task 06	135.81	132.458	.406	.958
behavior of leader: task 07	135.55	129.330	.729	.955
behavior of leader: task 08	135.49	128.459	.793	.955
behavior of leader: task 09	135.44	131.388	.632	.956
behavior of leader: relationship 10	135.49	128.857	.780	.955
behavior of leader: relationship 11	135.49	128.741	.788	.955
behavior of leader: relationship 12	135.45	128.860	.799	.955
behavior of leader: relationship 13	135.47	129.240	.768	.955
behavior of leader: relationship 14	135.47	128.925	.785	.955
behavior of leader: relationship 15	135.61	128.851	.618	.956
behavior of leader: relationship 16	135.46	128.846	.782	.955
behavior of leader: relationship 17	135.48	128.721	.781	.955
behavior of leader: relationship 18	135.45	130.481	.606	.956
behavior of leader: relationship 19	135.47	129.177	.773	.955
behavior of leader: relationship 20	135.47	129.041	.775	.955
behavior of leader: effective 21	135.67	127.577	.696	.956
behavior of leader: effective 22	135.58	131.816	.537	.957
behavior of leader: effective 23	135.60	131.819	.532	.957
behavior of leader: effective 24	135.54	131.293	.583	.957
behavior of leader: effective 25	135.52	131.260	.587	.957
behavior of leader: effective 26	135.49	128.998	.769	.955
behavior of leader: effective 27	135.52	128.881	.759	.955
behavior of leader: effective 28	135.52	128.658	.782	.955
behavior of leader: effective 29	135.49	128.615	.793	.955
behavior of leader: effective 30	135.45	128.782	.799	.955
behavior of leader: effective 31	135.63	132.053	.570	.957

แบบสอบถามบทบาท

ค่า Cronbach's alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	25

ดูค่า CITC (Corrected Item-Total Correlation) ที่มากกว่า .089 (เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์หมด (จากทั้งหมด 26 ข้อ ตัดออก 1 ข้อ เหลือ 25 ข้อ)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
role of leader: planning 01	110.69	118.417	.810	.989
role of leader: planning 02	110.65	117.219	.923	.988
role of leader: planning 03	110.68	117.890	.808	.989
role of leader: planning 04	110.72	118.756	.729	.989
role of leader: planning 05	110.66	117.055	.924	.988
role of leader: representative 06	110.65	117.122	.922	.988
role of leader: representative 07	110.65	117.291	.915	.988
role of leader: representative 08	110.66	117.420	.909	.988
role of leader: representative 09	110.64	117.624	.906	.988
role of leader: academic 10	110.64	117.407	.919	.988
role of leader: academic 11	110.65	117.384	.916	.988
role of leader: academic 12	110.64	117.468	.911	.988
role of leader: academic 13	110.65	117.360	.919	.988
role of leader: academic 14	110.65	116.974	.907	.988
role of leader: academic 15	110.66	117.245	.915	.988
role of leader: cooperative 16	110.65	117.607	.903	.988
role of leader: cooperative 17	110.64	117.391	.910	.988
role of leader: cooperative 18	110.64	117.624	.897	.988
role of leader: cooperative 19	110.63	117.531	.912	.988
role of leader: cooperative 20	110.65	117.364	.908	.988
role of leader: evaluative 22	110.62	118.765	.748	.989
role of leader: evaluative 23	110.68	117.470	.845	.989
role of leader: evaluative 24	110.68	117.227	.851	.989
role of leader: evaluative 25	110.66	117.458	.844	.989
role of leader: evaluative 26	110.68	117.370	.848	.989

แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ค่า Cronbach's alpha

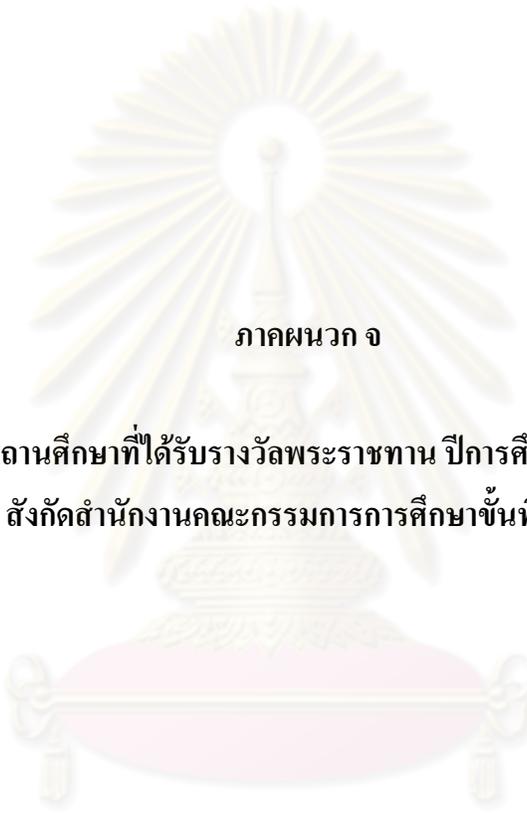
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	20

ดูค่า CITC (Corrected Item-Total Correlation) ที่มากกว่า .089 (เมื่อกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์หมด (จากทั้งหมด 20 ข้อ ไม่ได้ตัดออกเลย จึงผ่านทั้งหมด 20 ข้อ)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leadership: success 01	86.42	42.074	.479	.881
leadership: success 02	86.39	40.850	.591	.877
leadership: success 03	86.40	40.925	.604	.877
leadership: success 04	86.47	39.750	.682	.874
leadership: success 05	86.54	39.317	.702	.873
leadership: satisfaction 06	86.11	43.963	.262	.886
leadership: satisfaction 07	86.17	43.889	.191	.890
leadership: satisfaction 08	86.49	39.445	.675	.874
leadership: satisfaction 09	86.40	42.143	.471	.881
leadership: satisfaction 10	86.42	42.860	.402	.883
leadership: director acceptance 11	86.39	41.681	.535	.879
leadership: director acceptance 12	86.49	40.265	.643	.876
leadership: director acceptance 13	86.41	42.130	.467	.881
leadership: social acceptance 14	86.42	40.055	.638	.876
leadership: social acceptance 15	86.46	40.724	.555	.878
leadership: social acceptance 16	86.44	40.266	.636	.876
leadership: social acceptance 17	86.44	40.547	.621	.876
leadership: social acceptance 18	86.35	40.744	.559	.878
leadership: social acceptance 19	86.33	44.417	.113	.892
leadership: social acceptance 20	86.36	44.517	.092	.894



ภาคผนวก จ

รายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2550-2551

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 รายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2550 – 2551

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

ที่	ระดับ	สถานศึกษา	อำเภอ	จังหวัด
1	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนวัดนราภิรมย์	บางเลน	นครปฐม
2	มัธยมศึกษา	โรงเรียนเตรียมอุดมมถ่มน้อมเกล้า	พระประแดง	สมุทรปราการ
3	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านโกตาบารู	รามัน	ยะลา
4	มัธยมศึกษา	โรงเรียนราชมนเญีรังสฤษฏ์	โคกโพธิ์	ปัตตานี
5	มัธยมศึกษา	โรงเรียนท่าแพผดุงวิทย์	ท่าแพ	สตูล
6	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านเกาะขวัญ	ถ้าพรธรรษา	นครศรีธรรมราช
7	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลนครปฐม	เมืองนครปฐม	นครปฐม
8	ประถมศึกษา	โรงเรียนชุมชนวัดบางไกรใน	บางกรวย	นนทบุรี
9	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ่างดงเกตุ	สามพราน	นครปฐม
10	มัธยมศึกษา	โรงเรียนภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย	สามพราน	นครปฐม
11	มัธยมศึกษา	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	บางบ่อ	สมุทรปราการ
12	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านคอลลอกาเว	ศรีสาคร	นราธิวาส
13	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านบางเง	โคกโพธิ์	ปัตตานี
14	ประถมศึกษา	โรงเรียนนิคมพัฒนาฝั่ง 6	มะนัง	สตูล
15	ประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลปัตตานี	เมืองปัตตานี	ปัตตานี
16	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านท่าลาด	เขาชัยสน	พัทลุง
17	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านเกาะเสือ	ปากพะยูน	พัทลุง
18	ประถมศึกษา	โรงเรียนวิเชียรชม	เมืองสงขลา	สงขลา
19	มัธยมศึกษา	โรงเรียนควนพระสาครินทร์	ปากพะยูน	พัทลุง
20	มัธยมศึกษา	โรงเรียนสทิงพระวิทยา	สทิงพระ	สงขลา
22	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลภูเก็ต	เมืองภูเก็ต	ภูเก็ต
23	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านท่าเรือ	ถลาง	ภูเก็ต
24	มัธยมศึกษา	โรงเรียนภูเก็ตปัญญานุกูล	ถลาง	ภูเก็ต

ที่	ระดับ	สถานศึกษา	อำเภอ	จังหวัด
25	มัธยมศึกษา	โรงเรียนสภาราชนี 2	เมืองตรัง	ตรัง
26	มัธยมศึกษา	โรงเรียนห้วยยอด	ห้วยยอด	ตรัง
27	ประถมศึกษา	โรงเรียนวัดช่องลม	บ้านคา	ราชบุรี
28	มัธยมศึกษา	โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา	ปากท่อ	ราชบุรี
29	มัธยมศึกษา	โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศเพชรบุรี	เมืองเพชรบุรี	เพชรบุรี
30	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลโคกเจริญ	โคกเจริญ	ลพบุรี
31	ประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลยุววิทยา	เมืองสระบุรี	สระบุรี
32	ประถมศึกษา	โรงเรียนวัดท่ามะปราง	แก่งคอย	สระบุรี
33	มัธยมศึกษา	โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติฯ	ชัยบาดาล	ลพบุรี
34	มัธยมศึกษา	โรงเรียนบางไทรวิทยา	บางไทร	พระนครศรีอยุธยา
35	มัธยมศึกษา	โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์	เมืองอ่างทอง	อ่างทอง
36	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านบางมะฝ่อ	โกกรพระ	นครสวรรค์
37	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านนายาง	พิชัย	อุตรดิตถ์
38	ประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก	เมืองพิษณุโลก	พิษณุโลก
39	มัธยมศึกษา	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย	หล่มสัก	พชรบูรณ์
41	มัธยมศึกษา	โรงเรียนตากพิทยาคม	เมืองตาก	ตาก
42	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านแม่องกลาง	ฝาง	เชียงใหม่
43	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านดง	หางดง	เชียงใหม่
44	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านเชิงดอย	ดอยสะเก็ด	เชียงใหม่
45	มัธยมศึกษา	โรงเรียนศรีนครน่าน	ภูเพียง	น่าน
46	มัธยมศึกษา	โรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม	แม่สรวย	เชียงราย
47	มัธยมศึกษา	โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย	เมืองเชียงใหม่	เชียงใหม่
48	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านโคกหนองแห้ว	ภูหลวง	เลย
49	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านโคกมน	วัดสะพุง	เลย
50	มัธยมศึกษา	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัด ขอนแก่น	เมืองขอนแก่น	ขอนแก่น
51	มัธยมศึกษา	โรงเรียนบ้านม่วงพิทยาคม	บ้านม่วง	สกลนคร

ที่	ระดับ	สถานศึกษา	อำเภอ	จังหวัด
52	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านจั่น	วารินชำราบ	อุบลราชธานี
53	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านสูงยาง	เมืองสงวน	ร้อยเอ็ด
54	ประถมศึกษา	โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์	เมืองอำนาจเจริญ	อำนาจเจริญ
55	มัธยมศึกษา	โรงเรียนปทุมวิทยากร	เมืองอุบลราชธานี	อุบลราชธานี
56	มัธยมศึกษา	โรงเรียนพระซองสามัคคีวิทยา	นาแก	นครพนม
57	มัธยมศึกษา	โรงเรียนวาปีปทุม	วาปีปทุม	มหาสารคาม
58	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านกูดหนองออก	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
59	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลกัณฑ์ธรรมย์	กัณฑ์ธรรมย์	ศรีสะเกษ
60	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลสุรินทร์	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์
61	ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านเกาะแก้ว	ลำโรงทับ	สุรินทร์
63	ประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
64	มัธยมศึกษา	โรงเรียนประสานมิตรวิทยา	กัณฑ์ธรรมย์	ศรีสะเกษ
65	มัธยมศึกษา	โรงเรียนสุนารีวิทยา 2	เมืองนครราชสีมา	นครราชสีมา
66	มัธยมศึกษา	โรงเรียนสิรินธร	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์
67	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนสว่างศรีทธาธรรมสถาน	พนมสารคาม	ฉะเชิงเทรา
68	ก่อนประถมศึกษา	โรงเรียนอนุบาลนครนายก	เมืองนครนายก	นครนายก
69	ประถมศึกษา	โรงเรียนวัดตะปอนน้อย	ขลุง	จันทบุรี
70	ประถมศึกษา	โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ	บางคล้า	ฉะเชิงเทรา
71	มัธยมศึกษา	โรงเรียนคลองหาดพิทยาคม	คลองหาด	สระแก้ว
72	มัธยมศึกษา	โรงเรียนดัดดรุณี	เมืองฉะเชิงเทรา	ฉะเชิงเทรา
73	มัธยมศึกษา	โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม	บางกอกใหญ่	กทม.
74	มัธยมศึกษา	โรงเรียนสุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์	บึงกุ่ม	กทม.

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปรเมษฐ์ โมลี เกิดเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2501 ที่ จังหวัดเพชรบุรี เริ่มเข้ารับราชการ เป็นครูที่โรงเรียนหนองจอกวิทยา อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี เมื่อ ปี พ.ศ. 2522 ต่อมา ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนหน่วยทรายประชาสรรค์ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี ศึกษาต่อจนสำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ในปี พ.ศ. 2546 และได้เข้าศึกษา ในหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต เมื่อ ปี พ.ศ. 2549 ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีพ.ศ.2552 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรีจนถึงปัจจุบัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย