

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล

การดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา¹

Good Governance and Transformational Leadership Influencing the Secondary School's Managerial Effectiveness

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) เพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (3) เพื่อรับรองรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 400 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ชุดที่ 2 เป็นแบบการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือ และความสอดคล้องของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลวิเคราะห์ด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เส้นทางสัมพันธ์ (Path Analysis) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha) ค่าความสอดคล้อง และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 10 องค์ประกอบ คือ การสื่อสาร การดูแล การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกภาพ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความคุ้มค่า (3) รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ

Abstract

The purposes of this research were to identify: (1) the causal relationship between good governance as well as transformational leadership and the secondary school's effectiveness. (2) to develop a model of good governance and transformational leadership influencing secondary school's effectiveness. (3) to certify the model of good governance and transformational leadership influencing secondary school's effectiveness. The samples in this study were 400 secondary school administrators under the Office of the Basic Education Commission. The instruments for collecting data were a set of questionnaires and a focus group discussion. The

* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2552

data were analyzed using frequency, percentage, mean , standard deviation , path analysis, Cronbach's Alpha Coefficient, Concordance Analysis and Content analysis. The results were (1) the operating effectiveness of the secondary school were affected by transformational leadership and good governance at .01 level, (2) the model of good governance and transformational leadership affecting the secondary school's effectiveness consisted of 10 factors : communication, caring, empowerment , vision , teamwork, creative thinking, personality, participation, transparency and efficiency (3) whereby the model in terms of propriety, feasibility, congruity and utility was reliable and concordant accordingly.

Keywords: Leadership

ความนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ผู้นำจะต้อง ตระหนักในการบริหารแนวใหม่ให้มีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดในอนาคตด้วยการกระตุ้นให้บุคคลอื่นเชื่อและยอมรับวิธีการทำงานของตน โดยทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม อันจะทำให้องค์กรก้าวหน้า และเป็นการวางรากฐานให้แก่การศึกษาในระดับสูงขึ้นไป พร้อมทั้งต้องการให้นักเรียนบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีคุณภาพ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ดำเนินการได้โดยอิสระ มีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการเป็นของตนเอง เพื่อให้การบริหารงานมีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป และยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ (ศรีทับทิม พานิชพันธ์, 2543) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนั้นการที่จะพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของโรงเรียนผู้นำจะต้องผ่านกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นผู้วิจัยจึงมี

ความสนใจ และต้องการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลัก

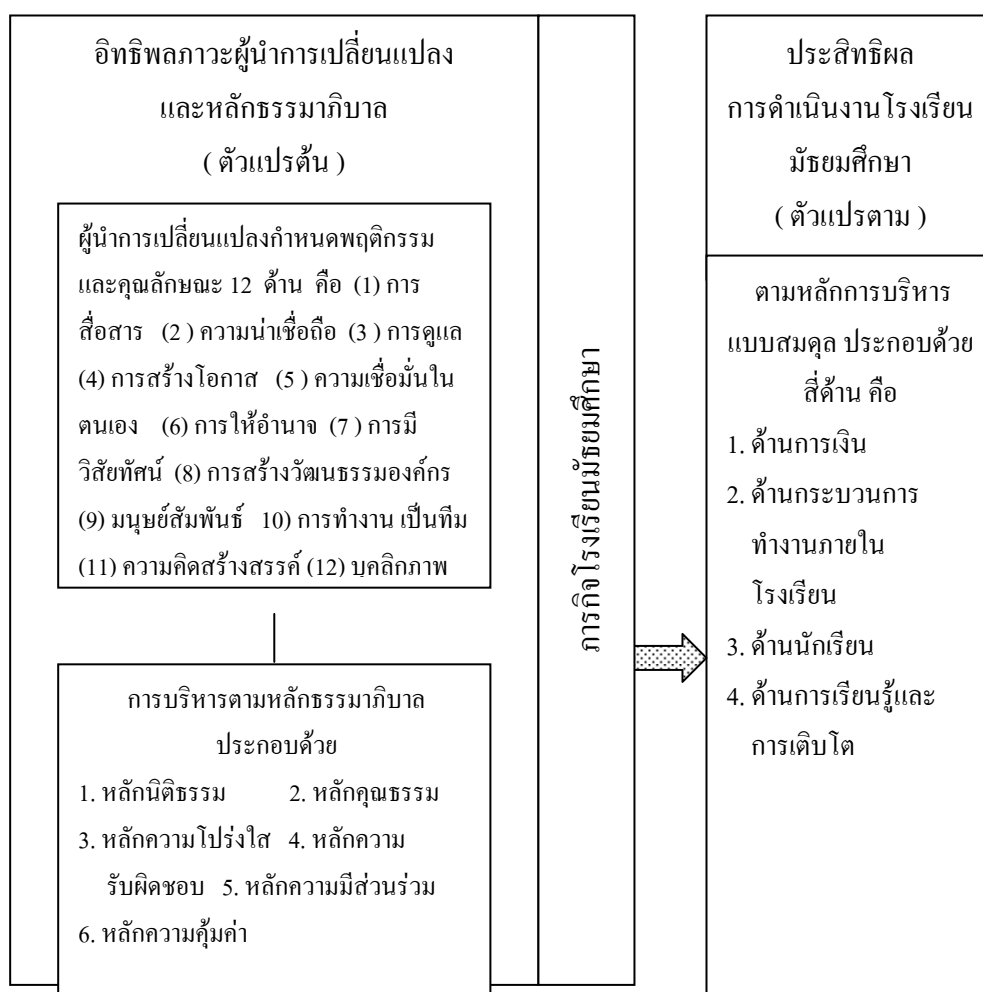
ธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาว่าเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และมีรูปแบบใดที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา และสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดการบริหารที่ดี มีความโปร่งใส ทุกภาคมีส่วนร่วมในการบริหารและเป็นแนวทางในการพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

(1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) เพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (3) เพื่อรับรองรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามหลักการบริหารแบบสมดุล จากหลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอกรอบความคิดการวิจัยดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือ กระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี เบอร์น และ

แบส เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ (พายุ สราภิรมย์, 2542)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น ในทฤษฎีของเบอร์นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรม ให้เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของ บุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่ง เกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ (1) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึง ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการ ซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ เปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบ จริยธรรม (3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) เป็นการยกระดับ ความประพฤติก และ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตาม ให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ศรีทับทิม พานิชพันธ์, 2543)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่ออธิบาย กระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแบบบารมี (charismatic) และแบบ แลกเปลี่ยน (transactional) สำหรับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนที่มี นอกเหนือจากคามมีบารมี คือ การกระตุ้นทาง ปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่ ดีทำให้ผู้นำที่มีความสามารถในการนำ ชักจูงหรือ โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด ของ พายัพ สราภิรมย์ (2542); สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543); รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (2539); อารี พันธุ์- มณี, (2546) มาประยุกต์เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) ด้านการสื่อสาร (2) ด้านความ น่าเชื่อถือ (3) ด้านการดูแล (4) ด้านการสร้างโอกาส (5) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (6) ด้านการให้อำนาจ (7) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (8) ด้านการสร้าง วัฒนธรรมองค์กร (9) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (10) ด้านการทำงานเป็นทีม (11) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (12) ด้านบุคลิกภาพ โดยมีรายละเอียดการศึกษา ดังนี้

1. ด้านการสื่อสาร หมายถึง การติดต่อกัน ด้วยวิธีต่าง ๆ ซึ่งทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายจาก อีกฝ่ายหนึ่งและเกิดการตอบสนอง ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การพูดและเขียนใน โอกาสต่าง ๆ และการสื่อสารผ่านสื่อทางเทคโนโลยี

2. ด้านความไว้วางใจ หมายถึง ผลการ กระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกจน ทำให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ และยอมรับซึ่งกันและ กัน ได้แก่ ความตรงไปตรงมา การรักษาคำพูด การ พูดในสิ่งที่ถูกต้อง

3. ด้านการดูแล หมายถึง การเอาใจใส่ซึ่ง กันและกันโดยมีโครงการช่วยเหลือการเสริมแรง ทางบวก รวมทั้งให้บริการความรู้แก่ชุมชน

4. ด้านการสร้างโอกาสที่ดี หมายถึง การ ให้ออกาสในการแสดงออกตามความสามารถและ ความถนัด ให้ออกาสในการพัฒนางานและการ พัฒนาตนเอง

5. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลในลักษณะของการตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองเห็นว่าถูก และกล้าเผชิญความจริงในสิ่งที่ทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้ตามที่ตั้งใจไว้

6. ด้านการให้อำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจการตัดสินใจและมอบหมาย ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีอำนาจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองรวมทั้งมีระบบในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน

7. ด้าน การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการกำหนดภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนในอนาคต โดยภาพนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพของการศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ให้ทันสมัยและการยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

8. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

9. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ด้วยการเข้าใจ และรู้จักตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น โดยใช้หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผูกใจผู้อื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

10. ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนรับผิดชอบงานร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งกับเพื่อนร่วมงาน มีการแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสมและสามารถ

ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

11. ด้านความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการนำความคิดหรือสิ่งของต่าง ๆ ที่ไม่สัมพันธ์กันให้มาสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่นวัตกรรมใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์หรือแก้ปัญหา

12. ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัย และรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วยบุคลิกภาพเฉพาะตัวภายนอก และบุคลิกภาพภายในของบุคคลที่แสดงออกมา

หลักธรรมาภิบาล

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความถูกต้องเป็นธรรม สุจริต โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การใช้กฎหมายอย่างยุติธรรมบังคับใช้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กำหนดกฎ กติกา ตามที่โรงเรียนกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด ให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันและทั่วถึงไม่เลือกปฏิบัติ

2. หลักคุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปเพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน และการพัฒนาการอยู่ร่วมกันในสังคม รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสารสนเทศตรงไปตรงมา และเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน โดยปรับปรุงการทำงานและการบริหารจัดการของ

โรงเรียนให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
ทุกเวลา

4. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การที่
บุคลากรตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบ
ต่อองค์กร มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน
ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและ
ความกล้าที่ยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำ
ของผู้บริหาร บุคลากร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

5. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิด
โอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมรับรู้และเสนอความ
คิดเห็น ร่วมคิด ร่วมทำและร่วมแก้ปัญหาการ
ดำเนินงานของโรงเรียน และมีการสนับสนุนการมี
ส่วนร่วมในการบริหารภายในองค์กร

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหาร
จัดการในการใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างมี
ประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม
มีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์และ
บริการอย่างมีคุณภาพ สามารถแข่งขันกับต่าง
โรงเรียนได้และพัฒนาทรัพยากรที่มีให้สมบูรณ์
ยิ่งขึ้น

หลักการบริหารแบบสมดุล

การบริหารแบบสมดุล เป็นคำที่นักวิชาการ
แปลมาจากคำว่า balanced scorecard ซึ่งเป็น
เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลทางด้านการ
จัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่ง พสุ
เดชะรินทร์ (2551, หน้า 1) ให้ความหมายของ
balanced scorecard--BSC คือ ระบบหรือกระบวนการใน
การบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด
เป็นกลไกสำคัญ Kaplan and Norton (1996) ได้ให้
นิยามล่าสุดของคำ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็น
เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์
ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัย
การวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้

องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของ
องค์กร (alignment and focused)”แนวคิดแบบ
Balanced Scorecard เกิดจาก Robert Kaplan
และ David Norton โดยทั้งสองได้เสนอแนวคิดใน
เรื่องของการประเมินผลองค์กรโดยพิจารณาตัวชี้วัด
ในสี่มุมมอง(perspectives) ประกอบด้วย มุมมอง
ด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้าน
ลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้าน
กระบวนการภายใน (internal process perspective)
และมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning
and growth perspective)

การนำหลักการบริหารแบบสมดุลไปใช้
ในโรงเรียนทำให้เกิดประสิทธิผลการดำเนินงานของ
โรงเรียน ซึ่งความสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงานการ
บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งด้านปริมาณและ
คุณภาพจากการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ความ
รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน จนทำให้โรงเรียน
เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัด
การศึกษาในโรงเรียน มีการใช้มุมมองตามหลักการ
บริหารแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน หมายถึง ผลของการ
บริหารจัดการจัดการงบประมาณ และมีการ
ดำเนินการใช้งบประมาณอย่างถูกต้อง
2. ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร
หมายถึง ผลการจัดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มี
ระบบการจัดการด้านการเรียนสอนที่มีประสิทธิภาพ
และมีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการ
ดำเนินงานอย่างถูกต้อง
3. ด้านนักเรียน หมายถึง ผลการ
ดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับนักเรียนซึ่ง
ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณธรรม
จริยธรรม มีสุนิสาที่ดี มีความสามารถด้าน

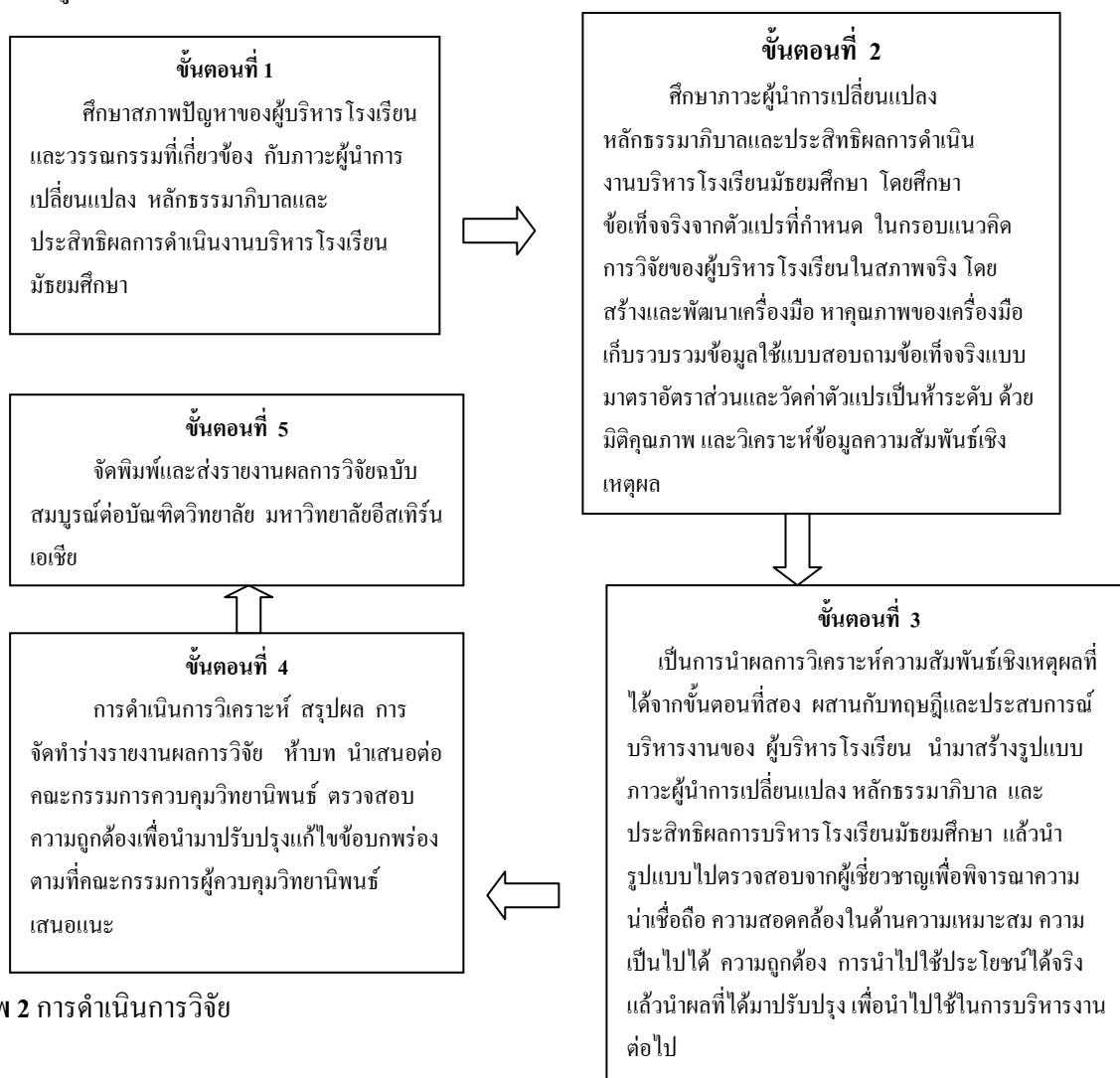
กระบวนการคิด เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการดำรงชีวิต มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย

4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ของผู้บริหาร ครู

และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 2 การดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3-4 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 2,482 โรงเรียน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนในการสุ่ม 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ขั้นตอนที่ 2 สุ่มอย่างง่าย โดย คิดตามสัดส่วนเขต

พื้นที่การศึกษาระยะ 3-8 คน และขั้นตอนที่ 3 เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (key information) โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ที่มีความเชี่ยวชาญมีผลงาน และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาล ลักษณะคำถามเป็นแบบข้อเท็จจริงตรวจสอบรายการ โดยวัดค่าตัวแปรด้วยมาตราอัตราส่วน 5 ระดับ ผู้วิจัยทดสอบ หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .05 ชุดที่ 2 แบบประเมินเพื่อรับรองการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยให้ค่าคะแนนตามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ วิเคราะห์ข้อมูล โดย (1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนโดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะปัจจัยพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์เส้นทางสัมพันธ์ (3) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผล

การดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีการพิจารณาความน่าเชื่อถือ โดยสถิติสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ความสอดคล้องโดยสถิติคอนคอร์ดแดน (Concordance) ใช้สูตรของเคนดอลล์ (Kendall Coefficient of Concordance) (พิสนุ ฟองศรี, 2551, หน้า 162)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ข้อดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ในภาพรวม ประสิทธิภาพการดำเนินงานโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักธรรมาภิบาลอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ .713 เช่นเดียวกับ หลักธรรมาภิบาลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ .717 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้ (1) ด้านการเงิน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 12 องค์ประกอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีวิสัยทัศน์มากที่สุด ($r=.548$) ในขณะเดียวกัน ก็มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาล ในหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด ($r=.585$) (2) ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทั้ง 12 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดูแลมากที่สุด ($r = .592$) ในขณะเดียวกัน ก็มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาล ในหลักความคุ้มค่ามากที่สุด ($r = .702$) (3) ด้านนักเรียนพบว่า มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 12 องค์ประกอบ อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงาน เป็นทีมมากที่สุด ($r = .478$) ในขณะเดียวกัน ก็มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลในหลักความโปร่งใส มากที่สุด ($r = .487$) (4). ด้านการเรียนรู้และการเติบโต พบว่ามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 12 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดูแลมากที่สุด ($r = .526$) ในขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาล ในหลักความคุ้มค่ามากที่สุด ($r = .502$)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลทุกด้านกับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน การวิจัยที่กำหนดไว้

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบ ดังนี้ (1) ด้านการเงิน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการ

ดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สูงที่สุดได้แก่ หลักความคุ้มค่า รองลงมาได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม และด้านการมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการเงินสูงที่สุด ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ รองลงมาได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง หลักความโปร่งใส ตามลำดับ (2) ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสูงที่สุดได้แก่ หลักความคุ้มค่า รองลงมาได้แก่ หลักความโปร่งใส และ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรสูงที่สุดได้แก่ หลักความรับผิดชอบ รองลงมาได้แก่ หลักนิติธรรม ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (3) ด้านนักเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสูงที่สุดได้แก่หลักความคุ้มค่า รองลงมาได้แก่ ด้านการสื่อสาร และด้านการสร้างทีมงานในขณะที่ตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านนักเรียนสูงที่สุดได้แก่ หลักความรับผิดชอบ รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และหลักนิติธรรม (4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสูงที่สุดได้แก่ หลักความคุ้มค่า รองลงมาได้แก่ ด้านการดูแล และด้านการมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการเรียนรู้และการเติบโต สูงที่สุดได้แก่ หลักความรับผิดชอบ รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างโอกาส หลักการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผล การดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เหมาะสม มี 10 องค์ประกอบคือ ด้านการสื่อสาร ด้านการดูแล ด้านการให้อ่านาจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

3. ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับรองรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง พบว่ารูปแบบมีความน่าเชื่อถือ เท่ากับ .901 และมีความสอดคล้องเท่ากับ .808 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.75 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือและสอดคล้องกัน

การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาข้างต้น ขอนำเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักธรรมาภิบาลอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ .713

เช่นเดียวกับ หลักธรรมาภิบาลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่ากับ .717 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549, หน้า 118 - 119) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ได้สรุปว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงพบว่า มีลักษณะ ผู้นำและพฤติกรรมผู้นำส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มี 10 องค์ประกอบ คือ ด้านการสื่อสาร ด้านการดูแล ด้านการให้อ่านาจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ Molly & Sashkin (2003, pp. 182 - 183) ได้กำหนดรูปแบบของพฤติกรรมและคุณลักษณะ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ด้าน คือ การสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ การดูแล การสร้างโอกาส ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้อ่านาจ การมีวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะมองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้สึกต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา การลดใจกระตุ้นทำให้เกิดปัญญา การยอมรับความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล โน้มน้าวจิตใจคนและพัฒนาระบบดีขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 5)

3. ผลการตรวจสอบผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับรองรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเด็นความจริง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า รูปแบบมีความน่าเชื่อถือ และมีความสอดคล้องกัน เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คนเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาเป็นอย่างดีจึงมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลเข้าไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนตามรูปแบบที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียน มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของโรงเรียน และเกิดประโยชน์โดยตรงกับนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ในงานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ สำหรับนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (1) ควรกำหนดนโยบายจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และจัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (2) ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรกำหนดบุคคลที่มีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการสื่อสาร ด้านการดูแล ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการให้อำนาจ ด้านบุคลิกภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการควรใช้ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2544). *ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวทางดำเนินงาน (เล่ม 1)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พ่ายพ สราภิรมย์. (2542). ผู้นำ. *ครูเชิงใหม่*, 4, หน้า 16-21.
- พิสนุ ฟองศรี. (2551). *วิจัยทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: พรอพเพอร์ตี้พรีน.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2539). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9-15*. นนทบุรี: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบประสิทธิภาพของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศรีทับทิม พานิชพันธ์. (2543). คุณธรรม จริยธรรมของผู้นำเพื่อพัฒนาสังคม. *พส.ล.*, 33(225), หน้า 69-79.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ. ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9*. นนทบุรี: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อารี พันธุ์มณี. (2546). *ผู้นำยุคใหม่สู่สากล. นักบริหาร*, 23(2), หน้า 41-44.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–trans formational Leadership paradigm transcend organic rational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), pp. 130-139.
- Braun, J. B. (1991). An Analysis of Principal Leadership Vision an Its Relationship to School Climate. *Dissertation Abstracts International*. 52(04) , pp. 1139-A.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Translating Strategy to Action, Harvard Business School Press.
- Molly, M. & Sashkin, G. (2003). *Leadership That Matter: The critical factors for Making a difference in people’s lives and organization’s success*. San Francisco: Barrett-Koehler Publisher Inc.