

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
Transformational Leadership of Administrators and
Effectiveness of School Under the secondary Educational
Service Area Office Nakhon Pathom

¹อดิเทพ เล็งสาย Adithep Sengsa

²สงวน อินทร์รักษ์ Sanguan Inrak

¹²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

¹² Faculty of Education, Silpakorn University

¹Corresponding author, e-mail: daystrawberry@gmail.com

Received May 23, 2023; Revised October 6, 2023; Accepted: December 5, 2023



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของคุทซ์และโพสเนอร์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสไตน์ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ สร้างขวัญกำลังใจ ต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน กล้าทำทลายต่อกระบวนการ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นตามลำดับ 2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง พุ่มเทเวลาในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี



ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหาร; ประสิทธิภาพของสถานศึกษา; สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา; นครปฐม

Abstract

This purposes of this research were to determine 1) the transformational leadership of administrators of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, 2) the effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, and 3) the transformational leadership between administrator's roles and the effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. The sample consisted of 28 schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. The research instrument was a questionnaire regarding transformational leadership of administrators based on Kouzes and Posner and Information and the effectiveness of schools based on the concept of Lunenburg and Ornstien. The data were analyzed using frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. The finding of this research was as follow; 1. The transformational leadership of administrators of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, overall and each perspective, was found at a highest level, sorting from the highest to the lowest arithmetic mean as follows: encouraging the heart, modeling the way, inspiring a shared vision challenging the process and enabling others to act. 2. The effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, overall and each perspective, was found at a highest level, sorting from the highest to the lowest arithmetic mean as follows: a clear school mission, a safe and orderly environment, Frequent monitoring of student progress, instruction leadership, a climate of high expectation, high time on task, and positive home-school relations. 3. The relationship between the transformation leadership of administrators and the effectiveness of school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom was found at .01 level of statistical significance.

Keywords: Transformational leadership; Administrators; Effectiveness of school; Educational service area office; Nakhon Pathom

บทนำ

ปัจจุบันความสำเร็จในการศึกษานอกจากความรู้ ความสามารถของผู้บริหารแล้วยังต้องคำนึงถึงการใช้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้วย ดังนั้นการบริหารงานที่ดีผู้บริหารต้องนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ได้ การบริหารงานของผู้นำนายคนใหม่ต้องบริหารงานอย่างเป็นระบบ ต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่า การใช้พฤติกรรมผู้นำมาบริหารงานแบบเดิม การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันเน้นการมีส่วนร่วม ในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สามารถเชื่อมโยงทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันได้ ด้วยความเข้าใจตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนและแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้าน ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ยังได้บัญญัติไว้ว่า ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ การบริหารงานทั่วไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ,2545) ฉะนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นในองค์กร เพราะประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นเป้าหมายสำคัญที่ทุกสถานศึกษาพึงตระหนัก และให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้น มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง อาทิสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางวิชาการมีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูงทุ่มเท เวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, 2012) โดยในการเพิ่มคุณภาพการผลิตนักเรียน การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า วางแผนงาน จนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง และเป้าหมายจนเกิดภาพความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาแสดงว่าสถานศึกษามีประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทย ที่มีทักษะวิชาชีพขั้นสูง เป็นนักคิด เป็นผู้สร้างนวัตกรรม เป็นนวัตกรรม เป็นผู้ประกอบการ เป็นเกษตรกรยุคใหม่ และอื่นๆ สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ มีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม และมีความสามารถในการจัดการสุขภาวะของตนเองให้มีสุขภาวะที่ดี สามารถดำรงชีวิตอย่าง มีความสุข ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้กล่าวถึงความจำเป็น ในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป เช่น ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาอย่างไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2560)

การบริหารจัดการภายในโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหวังว่า นักเรียนทุกคนจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพ ทุกห้องเรียนเป็นห้องเรียนที่มีคุณภาพ จากคำกล่าวข้างต้น เป็นการแสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายตามที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้



ซึ่งจะสามารถกระทำการสำเร็จได้ดังเป้าหมายนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนแต่ละแห่งโดยผู้บริหารต้องมีการวางแผน มีการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในการออกแบบแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายที่วางไว้สำเร็จลุกลงไปในทิศทางใดนั้น โดยผู้บริหารที่ดีต้องทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและทำการศึกษาปัจจัยด้านต่างๆ รวมถึงมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) พร้อมทั้งมีการตัดสินใจสั่งการให้บุคคลใดเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละข้อที่ได้กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจนั้นเป็นการแก้ไขปัญหาทางด้านวิชาการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดี อาจสัมพันธ์กับการบริหารงานหลายด้านและที่สำคัญคือด้านที่เกี่ยวกับครู หากภาวะผู้นำของผู้บริหารดำเนินไปในทางที่ไม่ดีอาจส่งผลให้ครูขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งสรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ปีการศึกษา 2564 พบว่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละในเกือบบางรายวิชาต่ำ กว่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละในระดับประเทศ

จากการสรุปผลการประเมินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม พบว่ายังมีผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่ต่ำจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ นักเรียนมีคุณภาพตามที่กำหนด ซึ่งปัญหาด้านหนึ่งมีผลต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะถ้าสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ถ้าการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวนประชากรทั้งหมด 29 แห่ง ผู้วิจัยจากการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability sampling) โดย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Stratified Random Sampling) จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ จำนวน 28 แห่งกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner, 2002)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ตามทฤษฎีของลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstien) ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามในตอน 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale, 1961)

3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล นำมาเรียบเรียงและสร้างแบบสอบถามขึ้น ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบครัวเนื้อหาเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างและพัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มพฤติกรรม (Content validity) เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC = Index of item objective congruence) โดยผลวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8 - 1.0 แล้วนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงให้สมบูรณ์ ส่วนค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.0 - 0.5 ไม่มีความสอดคล้องของ ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ไม่สามารถมาเป็นข้อคำถาม โดยมี ข้อที่ 32 และข้อ 46 จากเดิมมี 72 ข้อ เหลือ 70 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 8 แห่ง ละ 4 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน



ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.969

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 112 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามในแต่ละชุด ได้จำนวน 112 ฉบับ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สร้างขวัญกำลังใจ ต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน กล่าวทำ ทายต่อกระบวนการ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot})

| (n = 110) | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------|-------------|------------------|
| ด้าน | ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | กล้าทำทนายต่อกระบวนการ (X_1) | 4.53 | 0.43 | มากที่สุด |
| 2 | สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) | 4.55 | 0.39 | มากที่สุด |
| 3 | เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_3) | 4.53 | 0.50 | มากที่สุด |
| 4 | ต้นแบบนำทาง (X_4) | 4.59 | 0.46 | มากที่สุด |
| 5 | สร้างขวัญกำลังใจ (X_5) | 4.70 | 0.26 | มากที่สุด |
| รวม (X_{tot}) | | 4.58 | 0.37 | มากที่สุด |

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พันธกิจของโรงเรียน มีความชัดเจน สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน อย่างสม่ำเสมอ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง หุ่่มเทเวลาในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 110)

| ด้าน | ประสิทธิผลของสถานศึกษา | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-------------------|--|-----------|------|-----------|
| 1 | สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (Y_1) | 4.62 | 0.40 | มากที่สุด |
| 2 | พันธกิจของสถานศึกษามีความชัดเจน (Y_2) | 4.63 | 0.42 | มากที่สุด |
| 3 | มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Y_3) | 4.57 | 0.40 | มากที่สุด |
| 4 | มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (Y_4) | 4.55 | 0.46 | มากที่สุด |
| 5 | ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (Y_5) | 4.54 | 0.46 | มากที่สุด |
| 6 | มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Y_6) | 4.59 | 0.39 | มากที่สุด |
| 7 | มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Y_7) | 4.51 | 0.48 | มากที่สุด |
| รวม (Y_{tot}) | | 4.57 | 0.31 | มากที่สุด |

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม มีความตระหนักถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกๆ ด้านใน การ
บริหารงานสถานศึกษา การมีความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์ สามารถกำหนด
นโยบายวางแผนการจัดการศึกษา การควบคุม การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรฝ่ายต่างๆ
รวมทั้งชุมชน ผู้ปกครอง ดำเนินการให้บรรลุ จุดมุ่งหมายให้มีประสิทธิภาพ อันเกิดประสิทธิผลสูงสุด
แก่สถานศึกษา โดยผู้บริหารเพิ่มศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม
สนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ศักยภาพ ใน
การปฏิบัติงาน มีการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง
ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูทุกคน ส่วนร่วมในการวางแผน ให้สิทธิ์ในการเลือกและตัดสินใจอย่างอิสระ
ให้ครูลงมือปฏิบัติงานตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน สถานศึกษามีการกำหนด
มาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยเน้นการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหาร



สถานศึกษายังเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน ครองงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู ผู้ปกครอง นักเรียนในสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารมักสร้างเป้าหมายใหม่ๆ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง ความกล้าในการสร้างกระบวนการใหม่ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหาร หรือการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพที่มีคุณภาพ ถือว่าเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้สู่ความสำเร็จนำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักแสดงออกเพื่อเป็นผู้นำในการบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่างๆ ส่งเสริมและ ควบคุมการดำเนินงาน สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนดูแลช่วยเหลือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามที่จะขจัดปัญหาต่างๆ อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ คือมีความรู้ความสามารถ แสดง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารงาน สถานศึกษาได้เป็นอย่างดีจนเกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน (ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด, 2561)

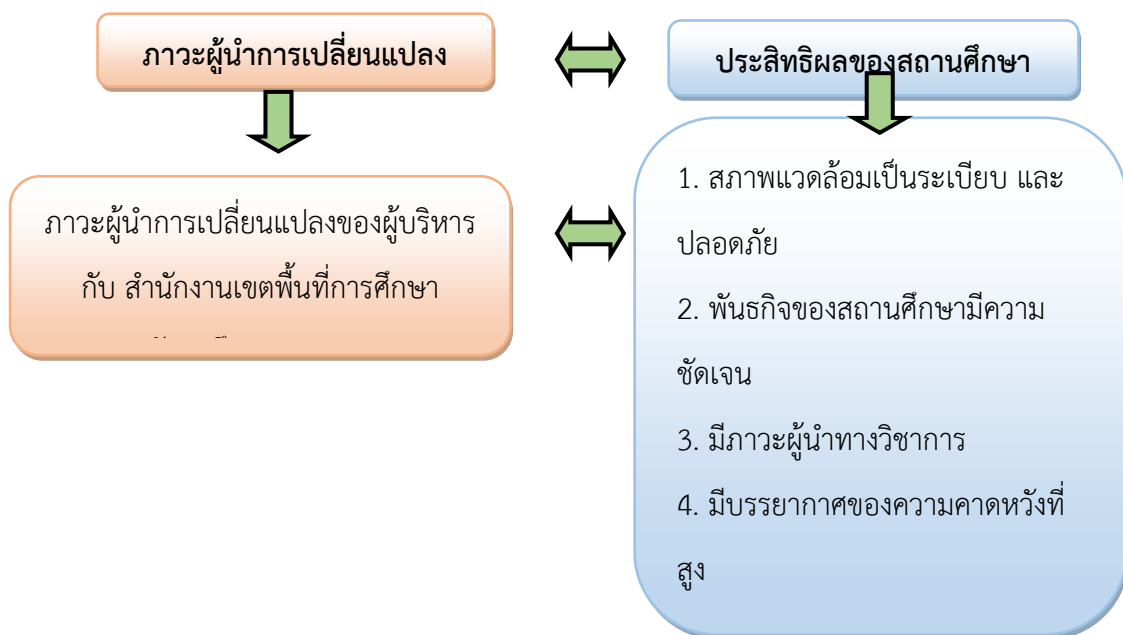
2. จากผลการวิจัย พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ทั้งด้านงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน มีความเห็น ออกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น และผู้บริหารสามารถครองตน ครองคน ครองงานได้ เป็นอย่างดี จึงทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความพึงพอใจในการทำงานสูง ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ จนสามารถทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี เพราะประสิทธิผลของ สถานศึกษาเป็นผลลัพธ์แสดงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การ ที่สามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณทั้งความมีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ ของกระบวนการ ทักษะมนุษยสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงนวัตกรรมและการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยสาวิตรี บุญนุกูล ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา การพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และการผลิตนักเรียนให้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (สาวิตรี บุญนุกูล, 2563)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมมี

ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือคล้อยตามกัน กล่าวคือ หากผู้บริหาร แสดงออกภาวะผู้นำผู้บริหาร ปฏิบัติงานตามสถานภาพ และมีความรับผิดชอบในตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ การกำหนด นโยบาย วางแผนการจัดการศึกษา การควบคุม การส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรฝ่ายต่างๆ รวมทั้งชุมชน ผู้ปกครอง ดำเนินการให้ บรรลุจุดมุ่งหมาย ก็จะมีผลทำให้ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดตามไปด้วย ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จนเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ ปัญญา ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อ ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จากการวิจัยพบว่า ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลกเขต 3 มีความสัมพันธ์ กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (กิตติศักดิ์ ปัญญา,2561)

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ทำให้พบว่า หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสูง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาก็จะสูงด้วย และในทางกลับกัน หากผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาก็จะต่ำด้วย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



จากภาพที่ 1 สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกๆ ด้าน ผู้บริหารมีความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง สร้างขวัญกำลังใจ อันเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน มีการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายให้ครูแต่ละคนด้วยตนเอง ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูทุกคน ส่วนร่วมในการวางแผน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน ครองงาน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานในแต่ละวันให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาจากครู ผู้ปกครอง นักเรียนในสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารมักสร้างเป้าหมายใหม่ๆ ในสถานศึกษา เพื่อทดสอบความสามารถของตนเอง ความกล้าในการสร้างกระบวนการใหม่ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาประสิทธิผลสถานศึกษาให้มีศักยภาพที่มีคุณภาพ ด้านต่างๆ ผู้บริหารส่งเสริมสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย สร้างพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง ทুমเทเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง นักเรียน และควบคุมการดำเนินงาน สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนดูแลช่วยเหลือ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุมเทความพยายามที่จะขจัดปัญหาต่างๆ อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ คือมีความรู้ความสามารถ แสดง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารงาน สถานศึกษาได้เป็นอย่างดีจนเกิดประสิทธิผลสูงสุด

บทสรุป

การศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงมุมมองของการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดความแตกต่างจากแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติที่มีคุณภาพสูง
2. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

สร้างแรงจูงใจสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เกิดความไว้วางใจ มีการจัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน เพื่อการบริหารจัดการที่ดี

3. ควรมีการกำหนดนโยบายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านต่างๆ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดอื่น

3. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

เอกสารอ้างอิง

กิตติศักดิ์ ปัญโญ. (2561). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: จัดการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 13(38): 135-150.

ภคมน ทิฆัมพรบรรณเจด. (2561). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา”. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 1(2): 18-32.

สาวิตรี บุญนุกูล. (2563). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 6”. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 14(1): 5-14.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียน มัธยมศึกษา พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2560-2579)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

Kouzes J.M and B.Z Posner. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Likert Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. Tokyo: McGraw-Hill Book company.

Lunenburg Fred C. and Allan C. Ornstein. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 6th ed. (Belmont: Wadsworth).

