

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

Leadership of Administrators That Affects Effectiveness of Primary Schools under The Office of The Basic Education Commission in The Special Administration Zone in The South

Received:	February	19, 2019
Revised:	August	5, 2019
Accepted:	August	6, 2019

วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล (Wilailuk Sereetrakul)*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 582 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน แต่ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน 2) ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน แต่ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียน

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ วิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, wilailuks2555@gmail.com,

Abstract

The objective of this research was to study the influence of school administrators' leadership on the effectiveness of primary schools under the office of the Basic Education Commission in the special administration zone in southern Thailand. A set of questionnaires were used to collect data from a sample group of 582 teachers in the schools. Then data were analyzed using Multiple Regression Analysis. The results revealed that 1) Inspirational leadership influenced the effectiveness of schools in all aspects, but leadership in creating charisma does not influenced school effectiveness in all areas. 2) Intellectually stimulating leadership had positive influence on school effectiveness in the ability to change and develop schools and the ability to solve problems within the school, but had negative influence on the effectiveness of the school in the ability to produce students with a positive attitude

Keywords: Leadership, school administrators, school effectiveness

บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี อันเนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต้องดำเนินนโยบายพัฒนาประเทศให้เท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อให้ประเทศสามารถยืนหยัดแข่งขันกับประชาคมโลกได้ คุณภาพของประชากรในประเทศคือปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ เครื่องมือที่จะพัฒนาศักยภาพของประชากรไทยคือการศึกษา แต่ระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ภาพรวมระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้งยังไม่ได้มีการพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความเก่งของนักเรียน ด้านความดี และด้านมีความสุข ยังไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เมื่อพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับประเทศจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพการจัดการศึกษาทั้งในระดับภาคและระดับจังหวัดก็ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยนั้นบ่งชี้ว่ายังมีปัญหาอยู่มาก ดังจะเห็นได้จากการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า มีความแตกต่างจากการจัดการศึกษาโดยภาพรวมของประเทศ อันสืบเนื่องมาจากความแตกต่างกันในลักษณะทางภูมิศาสตร์ การประกอบอาชีพของผู้ปกครอง ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม การสนับสนุนส่งเสริมทางการศึกษาของชุมชน คุณลักษณะของครู คุณลักษณะผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน (Office of the Basic Education Commission, 2007, pp. 23-24) สอดคล้องกับสถานการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กระทรวงศึกษาธิการจึงมีมติเห็นชอบให้จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ และมียุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2556-2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (ยุทธศาสตร์พัฒนาหลัก) และ “น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มุ่งจัดการ

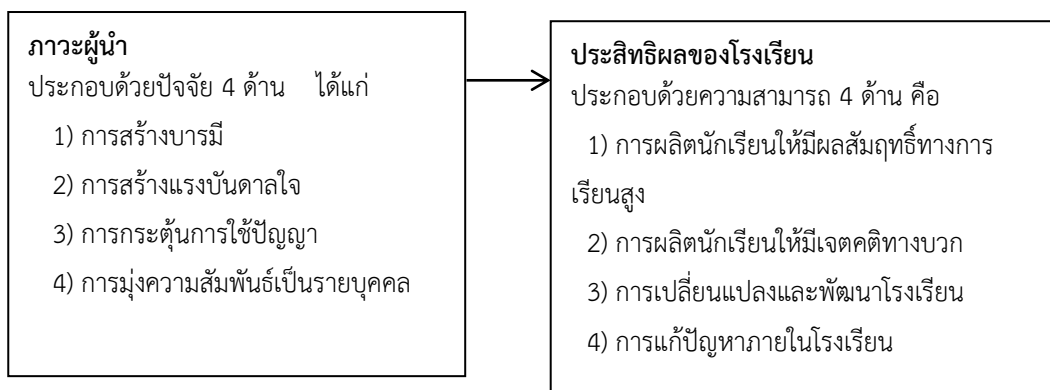
ศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษา แต่บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบและความขัดแย้งทางการเมืองในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ การจัดการศึกษาภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากครูในโรงเรียน เนื่องจากครูเป็นตัวเชื่อมโยงกับทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ชุมชน และระหว่างกลุ่มครูด้วยกันเอง ครูจึงเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพดีขึ้น (Office of the Education Council, 2009, pp 30-31) เพื่อให้เกิดการประสานงานร่วมมือร่วมใจภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากเป็นตัวจักรสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา และรวมทั้งต่อการสร้างสรรค์คุณภาพการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีเทคนิคบริหารงาน ทั้งวิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการที่เป็นระบบ มีการประเมินผลและติดตามผล เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการให้ดียิ่งขึ้น (Wahachad, 2000) ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการของโรงเรียนในทุกระดับ เป็นสิ่งที่ทุกองค์การปรารถนาโดยเฉพาะในบริบทของการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของประเทศ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้น พูลแลน ไมเคิล และมอร์ฟี (Fullan, 2000; Murphy, 1997) ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถในการนำหรือการใช้ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มารวมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังจะช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ (Atthamana, 2007) สอดคล้องกับ Swaengsakdi, et al. (2015) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงาน ภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ และวิถีการดำเนินชีวิตของตนเองเพื่อที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ หรือสร้างความสามารถทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ และใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความสำคัญของภาวะผู้นำและประสิทธิผลของโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนว่า มีอิทธิพลอย่างไรต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียน และยกระดับผลการเรียนของเยาวชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไปได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การพิจารณาถึงความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

นิยามศัพท์

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงต่อครูและบุคลากรในการบริหารและการจัดการโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาทหน้าที่ที่ผู้นำงานทำให้ครูเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ครูกลายเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเองและควบคุมตนเอง ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ เบส และ อวอลิโอ (Bass, & Avolio, 1990) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่

1.1 **การสร้างบารมี (Charismatic)** หมายถึง ผู้บริหารทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในผู้บริหาร เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน และผู้บริหารมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นธรรมและผู้บริหารแสดงการใช้ศักยภาพในการแก้ไขปัญหาด้วยความมั่นใจทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและนับถือ

1.2 **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)** หมายถึง ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในอนาคตของโรงเรียนอย่างชัดเจนที่สามารถบรรลุเมื่อรวมแรงร่วมใจด้วยการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนแปลงความสนใจจากการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำเพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผ่านวิธีการชี้แจงโน้มน้าวและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความสำเร็จที่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายและผ่านการให้กำลังใจและกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ตั้งใจอย่างสม่ำเสมอจนงานสำเร็จ

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectually Stimulating) หมายถึงผู้บริหารกระตุ้นสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดและคำถามในการร่วมแสดงความคิดเห็น สนับสนุนให้ครูมีโอกาสดูหาหรือค้นคว้าร่วมกันเองเพื่อพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ ผู้บริหารมีส่วนเสนอแนะความเห็นใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูเพื่อที่จะบรรลุในการกิจประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้ความคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

1.4 การพิจารณาผู้มีความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) หมายถึงผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลอย่างเฉพาะรายบุคคล และมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล วิเคราะห์และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันให้คำแนะนำตามความต้องการและตามความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน (School-effectiveness) หมายถึงความสามารถของโรงเรียน ประถมศึกษาในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลของ มอทท์ (Mott, 1972) ซึ่งวัดได้จากความสามารถ 4 ด้าน คือ

2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (product student achievement) หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้นักเรียนมีผลการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และมีความรู้ในวิชาการตามวัย

2.2 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก (generate more positive student attitude) หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้นักเรียนแสดงออกถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีสุขภาพจิตที่ดีเหมาะสมตามวัย

2.3 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน (adapt better to environment constraints) หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้โรงเรียนได้รับการยกระดับศักยภาพของโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและความก้าวหน้า ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน

2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (deal more potently with internal problems) หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการจัดการการศึกษาของโรงเรียนจนทำให้โรงเรียนมีศักยภาพและความพร้อมในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ดีขึ้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ให้บุคลากรครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ตอบด้วยตนเอง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส จังหวัดสตูล และ จังหวัดสงขลา (อ. จะนะ อ. เทพา อ. นาทวี และ อ. สะบ้าย้อย) ซึ่งแบ่งออกเป็น 11 เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีโรงเรียนจำนวน 1,196 แห่ง บุคลากรครูจำนวน 13,497 คน (Ministry of Education, 2017)

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สุ่มมาเป็นตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การอ่านค่าจากตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 2 คน รวมจำนวนบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง 582 คน

การสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 : สุ่มเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

จากเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้จำนวนทั้งสิ้น 11 เขต ใช้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นชั้นภูมิ (strata) ในการสุ่ม สุ่มตัวอย่างจากทุกชั้นภูมิ หรือทุกเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นที่ 2 : สุ่มโรงเรียน ด้วยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ แบ่งขนาดของโรงเรียนเป็น 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นภูมิ (strata) ในการสุ่ม สุ่มตัวอย่างโรงเรียนจากทุกชั้นภูมิทั้ง 4 ชั้นภูมิ หรือทุกขนาดของโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด

หาขนาดตัวอย่างในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และแต่ละขนาดโรงเรียน โดยใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนตามขนาด (Proportional to size) เมื่อได้จำนวนโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างแล้ว จากนั้นสุ่มตัวอย่างโรงเรียนจากแต่ละเขตพื้นที่โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากรายชื่อโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามซึ่งมี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพในโรงเรียน และวุฒิการศึกษาสูงสุด ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ของ Bass and Avolio (1990) โดยภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การพิจารณาถึงความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีข้อคำถามจำนวนรวมทั้งสิ้น 26 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นด้านประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การของ มอท์ (Mott, 1972) เพื่อใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีจำนวนข้อคำถามรวม 26 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

แบบสอบถามมีการตรวจสอบคุณภาพ โดยตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 1.00 ซึ่งเกิน 0.5 ทุกข้อคำถาม ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปตรวจสอบค่าความเที่ยง (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน ๆ ละ 2 คน รวมจำนวน 30 คน จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของ ครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) พบว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.8345 และแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.8747 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง มากกว่า 0.8 ทุกตัวแปร จึงถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kanjana-wasi, 2002)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นของบุคลากรครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และประสิทธิผลโรงเรียน โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (เพศหญิงร้อยละ 56.7 เพศชายร้อยละ 43.3) และมีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 46.40) รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี (คิดเป็นร้อยละ 28.00) ด้านการศึกษามีคนจบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 59.8) และมีกลุ่มคนที่มีการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีมากที่สุดคิด (เป็นร้อยละ 36.6) และรองลงมา คือ กลุ่มคนที่รับราชการ 11 – 15 ปี (คิดเป็นร้อยละ 20.40)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

จากการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรครูในกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน นำคะแนนความคิดเห็นที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย แล้วจัดระดับตามเกณฑ์การแบ่งระดับของ Best (1970) จากคะแนนเฉลี่ยพบว่า ได้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

(n = 582)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสร้างบารมี	4.37	.46	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.28	.56	มาก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.30	.51	มาก
4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล	4.33	.53	มาก
รวม	4.31	.66	มาก

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า บุคลากรในกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก เมื่อนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการพิจารณาถึงความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ

ประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน นำคะแนนความคิดเห็นแต่ละด้านมาหาค่าเฉลี่ย แล้วจัดระดับตามเกณฑ์การแบ่งระดับของ Best (1970) สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

(n = 582)

ประสิทธิผลของโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การผลิตนักเรียนให้มีผลการเรียนสูง	4.17	.55	มาก
2. การผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก	4.19	.55	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน	4.12	.60	มาก
4. การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.18	.60	มาก
รวม	4.16	.57	มาก

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า บุคลากรในกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเรียงลำดับจากมากไปน้อยพบว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลใกล้เคียงกันเกือบทุกด้าน ทั้งด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก และด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน แต่โรงเรียนมีประสิทธิผลในด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนต่ำกว่าประสิทธิผลด้านอื่น ๆ

อิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน (ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการพิจารณาถึงความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งประสิทธิผลโดยรวม และประสิทธิผลรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ดังนั้น จึงมีสมการการถดถอยพหุจำนวน 5 สมการ โดยผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 5 สมการมาสรุปรวมได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ

ปัจจัยภาวะผู้นำ	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β)				
	A	B	C	D	T
1. ด้านการสร้างบารมี	-.042	-.040	-.031	-.089	-.057
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.374**	.450**	.330**	.180**	.370**
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	.058	-.127*	.134*	.170**	.071
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล	.142*	.188**	.026	.095	.124*
R^2	.454	.485	.465	.406	.459
F	46.642**	43.178**	42.112**	18.279**	41.981**

หมายเหตุ: * $p < .05$ ** $p < .01$

A หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

B หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

C หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

D หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

T หมายถึง ประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน แต่ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน

ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน แต่ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญากลับมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

ภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก แต่ภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีมากกว่าภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chedi Kham (2016) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี และ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nakmusik, et al. (2016) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เนื่องจาก บารมีนั้นเป็นคุณลักษณะบางอย่างในตัวบุคคลที่ ศรัทธา ให้ความเคารพ ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ซึ่งคนเป็นผู้นำส่วนใหญ่มีคุณลักษณะนี้อยู่ในตัวอยู่แล้ว

2. จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่โรงเรียนมีประสิทธิผลในด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนต่ำกว่าประสิทธิผลด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้โรงเรียนคำนึงถึงเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักเรียนและบุคลากรครู มากกว่าการคำนึงถึงเรื่องการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนในพื้นที่อื่น ๆ ที่จะมีประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน สูงกว่าประสิทธิผลในด้านอื่น ๆ (Chedi Kham, 2016; Nakmusik, et al., 2016)

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ที่เป็นดังนี้อาจเนื่องมาจาก พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีผู้ปกครองที่นับถือศาสนาอิสลามอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งผู้ที่นับถือศาสนาอิสลามจะให้ความสำคัญกับวิถีศาสนา ผู้ปกครองเหล่านี้ แม้จะให้บุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนวิสามัญแล้วก็ยังให้เรียนศาสนาอิสลามควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้น สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนด้านการสร้างเจตคติทางบวก ลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตคติของทางโรงเรียนอาจไม่ตรงกับลักษณะที่พึงประสงค์

ของผู้ปกครอง ดังนั้น ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาจึงมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีมากกว่าภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่อื่น ๆ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ ผู้บริหารควรมีการนำในลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี กล่าวคือควรใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความเสียสละเพื่อโรงเรียนและนักเรียน

2. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากเป็นอันดับหนึ่ง ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แต่ผู้บริหารโรงเรียนกลับใช้ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมีมากกว่าภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนควรปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารโดยหันมาใช้ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าวิธีการใช้ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี ได้แก่ การใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่พัฒนาอุปสรรคสถานการณ์ความตึงเครียดในจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านการมุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากเป็นอันดับสองรองจากภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจาก โรงเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีทั้งครูที่นับถือศาสนาพุทธและครูที่นับถือศาสนาอิสลามที่มีความแตกต่างกันในเรื่องความเชื่อและวิถีปฏิบัติ ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคลที่แตกต่างกัน การให้คำแนะนำตามความต้องการของแต่ละคนก็ควรแตกต่างกันไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของโรงเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีลักษณะแตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ

2. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู คุณภาพชีวิตของครู ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของโรงเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีลักษณะแตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ

Reference

- Atthamana. C. (2007). “phruttikam ‘ongkān thritsadi læ kān prayuk” [Organizational behavior Theories and applications]. 4 th edition. Bangkok: Thammasat University.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- Best, J. W. (1970). *Research in Educational*. Boston: Allny and Bacon.
- Chedi Kham, T. (2016). “kānsuksā khwāmsamphan rawāng phāwa phū nam kān plānplāēng khōng phūbōrihān sathān suksā kap prasitthiphon nai kānbōrihān sathān suksākhan phūnthān sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathomsuksā čanthabur” [The study of the relationship between transformational leadership of school administrators and the effectiveness of basic school administration Under the Office of Primary Education Area of Chanthaburi]. Master of Education Thesis Rambhai Barni Rajabhat University.
- Fullan, M. (2000). Leadership for the Twenty-First Century: Breaking the Bonds of Dependency. *In The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco Jossey-Bass.
- Kanjanawasi, S. (2002). ‘thritsadi kānpramoēn”[Assessment theory]. Bangkok: Chulalongkorn University Publishing House.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 607-610.
- Ministry of Education. (2017). “rāingān phon kāndamnoēn ngān khroṅkān phatthana rūpbāp kānčatkān suksā nai khēt phatthana chaphōkit čangwat chāidān phāk tai pračham pīngoppramān Phō.Sō. sōngphanhārōihasippāet” [Report on the results of the educational development project. In the Southern Border Provinces Development Zone Fiscal year 2017]. Office of Educational Development, Special Administrative Region, Southern Border Provinces Development Office, Office of the Basic Education Commission.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. Harper & Row New York.
- Murphy, J. (1997). *Putting New school Leaders to the Test*. Education week.

- Nakmusik, R, Chareonsuk, B. and Wanna, B. (2016). “phāwā phū nam kān plīanplāēng khōng phūbōrihān thī song phon tō prasitthiphon khōng rōngriān sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā surasotthānī khēt sām” [Change of leadership of administrators affecting school effectiveness Under the jurisdiction of the Surat Thani Primary Education Service Area Office 3]. Rajabhat University Surat Thani, 3 (1), (January-June 2016), 165-184.
- Office of the Education Council. (2009). “khōsāncē Kanpatiru kansuksa nai thotsawat thi song (Phō.Sō. 2552-2561)” [Educational reform proposals in the second decade (2009-2018)]. Bangkok: phrik wān Graphic Co., Ltd.
- Office of the Basic Education Commission. (2007). “‘ongkhwāmru kānphatthana rabop ratchakān”. [Knowledge of bureaucratic development]. Bangkok: phāp phim Printing.
- Swaengsakdi, T. (2013). “phāwā phū nam nai kānbōrihān ngān”. [Leadership in administration]. Bangkok: PA Living