

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
Administrative Factors Affecting School Effectiveness Under
The Office Of Roi-Et Primary Educational Service Area 3

ยุวดี ประทุม*

kruyuwadee9123@gmail.com

สุรัตน์ ไชยชมภู**

ธนวิน ทองแพง**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน 4) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 5) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จากปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำนวน 322 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

*นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ มี 4 ปัจจัย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของ 4 ปัจจัย เท่ากับ 0.79 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ร้อยละ 62.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยเขียนสมการพยากรณ์รูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.021 + 0.216(X_{10}) + 0.220(X_4) + 0.194(X_{17}) + 0.118(X_{18})$$

$$\hat{Z} = 0.265(Z_{10}) + 0.267(Z_4) + 0.215(Z_{17}) + 0.14(Z_{18})$$

คำสำคัญ : ปัจจัยการบริหาร ประสิทธิภาพของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

Abstract

This study aimed to determine administrative factors were focused on the instructional leadership of school administrators and organizational culture of school affecting school effectiveness under the Office of Roi-Et primary Educational Service Area 3. The sample consisted of 322 school teachers under the Office of Roi-Et Primary Educational Service area 3 by stratified random sampling and simple random sampling .The instrument was a set of questionnaires on these factors affecting school effectiveness, used for data analysis. Cronbach Alpha Coefficient was .98. Data was analyzed using mean values, standard deviation, Pearson's Product – Moment Coefficient Analysis and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The findings were as follows:

1. The instructional leadership of school administrators under the Office of Roi-Et primary Educational Service Area 3 as a total and each aspect were at a high level.
2. The organizational culture of school as a total and each aspect were at a high level.
3. The school effectiveness as a total and each aspect were at a high level.
4. The factors of instructional leadership of school administrators and organizational culture of school were correlated positively with the school effectiveness with statistically significant at .01 level
5. The multiple correlation of selective factors of school effectiveness

The decision, development teacher, the variety of personnel and the purpose of school is 0.79. All factors explained the variance of school effectiveness at 62.20 percentat highly significant level at.01. Additionally, predictive equations of raw scores and standard score were calculated as;

$$\hat{Y} = 1.021 + 0.216(X_{10}) + 0.220(X_4) + 0.194(X_{17}) + 0.118(X_{18})$$

$$\hat{Z} = 0.265(Z_{10}) + 0.267(Z_4) + 0.215(Z_{17}) + 0.14(Z_{18})$$

Keywords : Adminstrative Factors, School Effectiveness, The Office Of Roi-Et Primary Educational Service Area 3

บทนำ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ ผู้ทำทางการศึกษาในฐานะบทบาทของผู้นำทางวิชาการจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์การทางการศึกษาดำเนินการไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่ถูกต้อง ฉะนั้นผู้นำทางวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์การทางการศึกษา (สมุทพร ชำนาญ, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยของปารณทัตต์ แสนวิเศษ (2550) พบว่าตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน คือความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ และศักยภาพในการบริหาร โดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนร้อยละ 60.09 และสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์านิ สงวนนาม (2551 หน้า 131) กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหลักสูตร การจัดหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา

วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน เป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงถึงวิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและบรรทัดฐานร่วมกันภายในโรงเรียน (ดวงดาว บุญกอง, 2553 หน้า 16) วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญ คือเป็นสิ่งช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วย

ความเรียบร้อย บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี ผูกพันกัน ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในองค์การทางการศึกษาเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fyans and Machr (1990 อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2556) พบว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง 5 ประการ ได้แก่ ความท้าทายทางวิชาการ การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การเรียน การยอมรับต่อผลสัมฤทธิ์ ความเป็นชุมชนของสถานศึกษา และการรับรู้เป้าหมายของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนสูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Denison (1990) พบว่าด้านวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์การ การปรับตัว และมีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา เกสร (2555) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันคือในทิศทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

ประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน โรงเรียนที่มีประสิทธิผล จึงหมายถึงโรงเรียนที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ (เขมมาวีร์ รักษาชีพ, 2553, หน้า 23) โดยพิจารณาจากความสามารถของโรงเรียนในการจัดการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

ตามมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข โรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้สำเร็จจุลวง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ Hoy and Miskel (1991, หน้า. 373) เสนอให้พิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mann (1989 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูและบรรยากาศในโรงเรียน และสอดคล้องกับปารณทัตต์ แสนวิเศษ (2550) ที่พบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน คือ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และศักยภาพในการบริหาร โดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนร้อยละ 60.09 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Denison (1990) พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์การ การปรับตัว และมีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 เป็นเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ระดับประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาขยายโอกาส จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียน (O-Net) ในปีการศึกษา 2557 พบว่าโดยภาพรวมยังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจ คือมีโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยรวมทุกวิชาร้อยละ 50 ขึ้นไปเพียง 17 โรงเรียนจาก 217 โรงเรียน

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3, 2558) นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของโรงเรียนเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน(ระดับอนุบาลถึงระดับประถมศึกษา) มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2554 จาก 19 โรงเรียน เพิ่มเป็น 30 โรงเรียนในปีการศึกษา 2557 ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับรัฐบาลที่ผู้ปกครองมองว่าไม่มีประสิทธิผลซึ่งเห็นได้จาก ผลการสอบ O-Net ปีการศึกษา 2557 การจัดเรียงลำดับโรงเรียนพบว่าใน 20 ลำดับแรก มีโรงเรียนเอกชนถึง 3 ลำดับได้แก่ลำดับที่ 8, 10 และ 13 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3, 2558) ดังนั้นโรงเรียนในกำกับของรัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองและชุมชนต่อไป

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 โดยศึกษาปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหาร วางแผนพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3
4. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3

5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 จากตัวแปรปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่ได้สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ Greenfield (1987), Davis and Thomas (1989), Hallinger and Murphy (1985), Weber (1996), McEwan (1998), Seyfarth (1999), Maryland State Board of Education (2005), ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ไกรศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552) และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2545) 7 ด้านคือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการพัฒนาครู การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนได้ใช้แนวคิดของ Patterson (1988) อ้างถึงใน Sergiovanni, 1988, pp.107-109) 10 ด้าน คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากรประสิทธิผลโรงเรียนใช้กรอบแนวคิดของ Mott (1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1991, p.398) 4 ด้านคือ ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนรัฐบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,043 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 322 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, หน้า 607- 610) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียนและสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1967, p.247) แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของ Greenfield (1987), Davis and Thomas (1989), Hallinger and Murphy (1985), Weber (1996), McEwan (1998), Seyfarth (1999), Maryland State Board of Education (2005), ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ไกรศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552) และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2545) มี 7 ด้าน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การเรียนการสอน 4) การพัฒนาครู 5) การส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 6) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล 7) การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียน สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของ Patterson (1988) มี 10 ด้าน คือ 1) ความมุ่ง

ประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากร

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของ Mott (1972 อ้างใน Hoy & Miskel, 1991, หน้า 398) มี 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

การสร้างเครื่องมือวิจัย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลของโรงเรียน จากนั้นนำข้อมูลต่างมาร่างแบบสอบถามเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. เสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกไว้สามารถใช้ได้

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับครูผู้สอนในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 แล้วนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบสอบถาม

คุณภาพของเครื่องมือวิจัย การวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบสอบถาม ได้ผลดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับ

คะแนนรวม (Item - Total Correlation) โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไปใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามแต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .45 - .83 , .36 - .85 และ .55 - .83 ตามลำดับ

2. นำแบบสอบถามทุกตอนมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach (1990, pp.202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพาถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์

3. ติดตามแบบสอบถามส่วนที่ยังไม่ได้ส่งคืนด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 322 ฉบับ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3. วิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

4. วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

5. วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

5. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ มี 4 ปัจจัยดังนี้ วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาครู วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของ 4 ปัจจัย เท่ากับ 0.79 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ได้ร้อยละ 62.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) โดยเขียนสมการพยากรณ์รูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.021 + 0.216(X10) + 0.220(X4) + 0.194(X17) + 0.118(X18)$$

$$\hat{Z} = 0.265(Z10) + 0.267(Z4) + 0.215(Z17) + 0.14(Z18)$$

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3 มีเป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนทุกคนให้มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ ครูผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายของงานในโรงเรียน นอกจากนี้ Ronald Edmonds (อ้างถึงในจันทรานี สงวนนาม, 2553) มีความเห็นว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ความคาดหวังที่สูงของครูผู้สอนต่อความสำเร็จของผู้เรียน การเน้นทักษะพื้นฐานเบื้องต้นที่จำเป็น ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ และการวัดผลผู้เรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิเดช พลเยี่ยม (2556) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงและเป็นทิศทางบวก ($r = 0.662$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยประสิทธิผลของโรงเรียนถูกอธิบายได้ด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 43.824) ความมีประสิทธิภาพของ

โรงเรียนที่บริหารงานโดยผู้บริหารใหม่และผู้บริหารมืออาชีพไม่แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ เมื่อบุคคลเหล่านี้มาอยู่ร่วมกันในองค์การหรือโรงเรียนจะหล่อหลอมรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติต่อกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นเครื่องช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงาน รู้จักเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด Denison (1990) พบว่าด้านวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์การ การปรับตัว และมีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม นอกจากนี้งานวิจัยของรังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การและผ่านความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ร้อยละ 42 ซึ่งสอดคล้องกับกาญจนา เกสร (2555) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันคือในทิศทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

3. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีนโยบายจัดการศึกษามุ่งเน้นไปที่ผลผลิต คือ ให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถการกระตุ้นจูงใจให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ทำ มีความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนเสริมสร้างความพึงพอใจให้ครู มุ่งเทงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียน สอดคล้องกับการวิจัยของโสภณ ม่วงทอง (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปน้อยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู นอกจากนี้สุภัทรา วีระวุฒิ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปน้อย ตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง คุณลักษณะความเป็นครู และภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนคติของครูในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ผลลัพธ์ที่น่าพอใจสำหรับการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้เกิด จึงทำให้ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 อยู่ใน ระดับมาก

4. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนและด้านวัฒนธรรมองค์การโรงเรียน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 คือ วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ทางวิชาการด้านการพัฒนาครู วัฒนธรรมองค์การด้าน ความหลากหลายของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของ 4 ปัจจัย เท่ากับ 0.788 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 62.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่า

4.1. การตัดสินใจ เป็นภารกิจสำคัญยิ่ง อย่างไม่หนึ่งของกระบวนการบริหาร ในการตัดสินใจผู้ บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่ เกิดขึ้นแก่องค์การ พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศ ที่ เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวว่า คุณภาพของ การตัดสินใจย่อมขึ้นกับการแจกแจงข้อมูลที่สอดคล้อง กัน ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาระหว่างผู้นำกับผู้ ได้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการมีส่วนร่วมจะส่งผลลัพท์ ต่อการตัดสินใจที่ดีกว่าถ้าหากว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ ข้อมูลที่สอดคล้องกัน และมีความพยายามให้ความร่วม มือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดี อย่างไรก็ตามการให้ความ ร่วมมือของผู้ได้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผลดีอย่างมากที่ จะได้แบ่งปันให้กับวัตถุประสงค์ของผู้นำและผู้ได้บังคับ บัญชาเกิดสัมพันธภาพในการให้ความไว้วางใจร่วมกัน กับผู้นำซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงดาว บุญกอง (2553) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผล ต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

ฝีกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผล ต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ฝีกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครในด้านผู้บังคับบัญชามี 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ และด้านความรู้เรื่องเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียนสามารถทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียนฝีกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนัก พัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 79.00 ดังนั้น การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีการทบทวน จุดมุ่งหมายและปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการ ตัดสินใจ จึงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

4.2. ด้านการพัฒนาครูทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ว่าครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการสอน ผลการ เรียนการสอนจะดีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวครู ผู้สอนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ครูยังใกล้ชิดกับผู้เรียน การ ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนเจตคติที่ดีให้เกิดกับ ผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้อง กับงานวิจัยของสุภัทรา วีระวุฒิ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี มีประสิทธิผลอยู่ใน ระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี สรุปดังนี้ 1) ปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และคุณลักษณะของความเป็นครู มีอิทธิพลทางตรงเชิง บวกต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน 2) ปัจจัย ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

คุณลักษณะความเป็นครู และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปน้อย ตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน คุณลักษณะความเป็นครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และคุณลักษณะความเป็นครู มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยส่งผ่านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปน้อย ตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและคุณลักษณะความเป็นครู และแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี ที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับณัฐณี เวชกุล (2551) ได้ศึกษาวิจัยได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดใน จังหวัดตราด พบว่า 1) ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดใน จังหวัดตราด มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านครูในด้านวิถีสอนความเป็นครู ปัจจัยด้านผู้บริหารในด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ปัจจัยด้านผู้บริหารในด้านคุณธรรมจริยธรรม ประสบการณ์สอนของครู ประสบการณ์ในการบริหาร การอบรมทางการบริหาร และปัจจัยด้านผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร 2) คำนำหนักความสำคัญของปัจจัยด้านคุณลักษณะของครูในด้านประสบการณ์การสอน วิถีสอนความเป็นครู ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดใน จังหวัดตราด อย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กระดับดี : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเป็ดใน จังหวัดตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3. ด้านความหลากหลายของบุคลากรทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรคือหัวใจของความสำเร็จของโรงเรียน การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและเชี่ยวชาญแตกต่างกัน ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลและความเหมาะสมของการทำงานร่วมกัน เนื่องจากแต่ละคนมีความโดดเด่นด้านต่างๆ จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการ ทั้งในด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น (ดวงดาว บุญกอง , 2553 หน้า 38) และการที่ครูมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยมในการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างกันในแต่ละคน นอกจากนี้ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 34) กล่าวว่า หน่วยงานที่มีความหลากหลาย (Diversity) จะมีความเข้มแข็งกว่า มีการปรับตัวได้ดีกว่าและสามารถอยู่ได้ในระยะยาว กลุ่มทำงานที่หลากหลายจะมีการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงกล้า เพราะมีความเห็นที่หลากหลายทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ความหลากหลายระหว่างสมาชิกในหน่วยงานจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถดึงเอาความสามารถพิเศษจากทีมออกมาได้มากกว่า ทำให้ภารกิจของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงานและแต่ละบุคคลพร้อมที่ยึดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ทำให้โรงเรียน

เกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของชยาธิศ กัญญา (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า 1) ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก รองลงมาคือปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงลบ ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหารและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงลบ ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยวิสัยทัศน์ไปยังประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลทางตรงต่อปัจจัยบรรยากาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำส่งผลทางตรงต่อปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และปัจจัยบรรยากาศสำนักงาน ส่งผลทางตรงต่อปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

4.4. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียนด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ ทำให้

บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียน การนำเป้าหมายไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ(วารสารเมืองพวน ,2551) ดังนั้นการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน การวางแผนงานหรือโครงการมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายของโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3 นั้นควรส่งเสริมด้านการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในส่วนของผู้บริหารเอง และส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน

1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย ควรส่งเสริมให้ครู บุคลากร และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อใช้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

1.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารควรนำผลการกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

1.3 ด้านการจัดการเรียนการสอน ควรส่งเสริมและกำหนดให้ครูใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนรู้ โดยกระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.4 ด้านการพัฒนาครู ผู้บริหารควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแก่ครูและบุคลากร

1.5 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อให้นักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

1.6 ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ผู้บริหารควรดำเนินการกำกับ ติดตามการนิเทศการสอนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครูต่อไป

1.7 ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรกำกับ ติดตาม กระตุ้น และให้ความช่วยเหลือครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียนให้มีคุณภาพ สามารถแก้ปัญหาได้ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนได้จริง

2. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 นั้นควรให้ผู้บริหารเน้นการมอบอำนาจ กระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาครูและนักเรียนให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ด้านการมอบอำนาจ ผู้บริหารควรต้องเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ลดหลั่นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อให้ประสิทธิผลของการตัดสินใจมีคุณภาพยิ่งขึ้น

2.4 ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างและส่งเสริมความสามัคคีในหมู่บุคลากร ให้มีความรักความผูกพันและยอมรับ ยกย่อง ชมเชยกันและกัน

2.5 ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารควรพิจารณาตนเองถึงจุดเด่น จุดด้อย และพัฒนา ปรับปรุงตนเอง เพื่อให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บริหาร

2.6 ด้านความมีคุณภาพ ผู้บริหารควรจัดหาจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้แก่ครูได้ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

2.7 ด้านการยอมรับ ผู้บริหารควรยอมรับในความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสครูในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2.8 ด้านความเอื้ออาทร ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนทุกคนอย่างเต็มที่และเสมอภาค เพราะถ้าครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีการปฏิบัติงานก็จะมีคุณภาพ

2.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารควรเพิ่มตระหนักและรอบคอบในการให้ความเป็นธรรมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูแสดงแนวคิดที่แตกต่างหลากหลายเพื่อเพิ่มทางเลือกในการคิดและปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น

3. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 นั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสร้างความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีผลการเรียนดี

3.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผู้บริหารควรจัดโครงการและ

กิจกรรมต่างๆเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังความประพฤติที่ดีของนักเรียน

3.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารควรกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูมีการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

3.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรเน้นย้ำให้ครูนำผลการทดสอบของนักเรียนในระดับต่างๆมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมอบอำนาจภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต3

4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3

5. ควรศึกษาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในเชิงคุณภาพเป็นกรณีศึกษาในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นเลิศเพื่อค้นหาแนวทางวิธีปฏิบัติ

เอกสารอ้างอิง

ไถศิษฏ์ เพลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา* ชั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
ชาญชัย อาจิดนสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์นส.

ประพจน์ แยมทิม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* ชั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

รังสรรค์ อ้วนวิจิตร. (2554). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

- วารสาร เมืองพวน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. (2558). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2558*. ร้อยเอ็ด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2545). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง :พี.เอส.การพิมพ์.
- โสภิต ม่วงทอง.(2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 18 – 29.
- อภิเดช พลเยี่ยม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3*.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York :John Wiley & Sons.
- Greenfield, Jr. William D. (1985). *The Moral Socialization of School Administration : Informal Role Learning Outcomes*. *Educational Administration Quarterly*. 21(4) :99 -199.
- Hallinger, P., and Murphy, J. (1985). *Assessing the instructional management behavior of principals*. *The Elementary School Journal*, 86(2),218-245.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (1991). *Educational administration : Theory, research and practice*. (4th ed.).New York : McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V.,& Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.
- Likert, R. (1967). *The Human organization: Its management and value*. New York : McGraw - Hill.
- Seyfarth,J.T. (1999). *The Principal : New leadership for new challenges*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- McEman, E.K. (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. California : Corwin Press.
- Sergiovanni, T. J. and Robert J. S. (1988). *Supervision : Human perspective*. (4th ed.). New York : McGraw Book Company.