

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการบริหารงาน
บุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

GUIDELINES FOR DEVELOPING SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP
TO ENHANCE PERSONNEL ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER LOEI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

มินตรา แสงชัยวัน

Mintra Sangchaiwan

โรงเรียนอนุบาลเลย

Anubanloe School



*Corresponding author, e-mail: mintra.san@student.mbu.ac.th

Received: 11 August 2026, Revised: 20 August 2026, Accepted: 11 September 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ดำเนินการ 3 ระยะ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหา ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจาก 134 โรงเรียน รวม 1,402 คน กลุ่มตัวอย่าง 300 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบตอบสนององค์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.998 ระยะที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค Modified Priority Needs Index ระยะที่ 3 ยกร่างแนวทางและตรวจสอบด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยประเด็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงาน และการพัฒนาครูขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานบุคคลในระดับสูงมาก อย่างมี



นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ความต้องการจำเป็นเรียงลำดับได้ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ 3) แนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 7 แนวทาง ครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำ 5 ด้าน การสนับสนุนเชิงระบบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการติดตามประเมินผล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา, ความต้องการจำเป็น, การบริหารงานบุคคล

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the current conditions and problems of school administrators' leadership and personnel administration in schools; 2) to study the needs for developing school administrators' leadership to enhance personnel administration; and 3) to propose guidelines for developing school administrators' leadership to enhance personnel administration in schools under Loei Primary Educational Service Area Office 1.

This study employed a mixed-methods design consisting of three phases. Phase 1 examined current conditions and problems. The population comprised 1,402 school administrators and teachers from 134 schools. The sample consisted of 300 participants selected by stratified random sampling. The instrument was a dual-response, 5-point rating scale questionnaire with a total reliability coefficient of 0.998. Phase 2 analyzed the needs using the Modified Priority Needs Index. Phase 3 drafted and validated the guidelines through semi-structured interviews with nine experts. Statistics included percentage, mean, standard deviation, priority needs index, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. Qualitative data were analyzed by content analysis.

The findings revealed that: 1) the current condition of leadership as a whole was at a high level, personnel administration was at the highest level, and the problem condition was at a low level, with workforce planning and discontinuous teacher development ranked highest; leadership was positively correlated with personnel administration at a very high level ($p < .01$); 2) the priority needs were ranked as strategic, transformational, participative, visionary, and ethical leadership, respectively; and 3) the proposed guidelines consisted of seven approaches, which experts evaluated as appropriate and feasible at the highest level.

Keywords: Development Guidelines, Leadership of School Administrators, Needs Assessment, Personnel Administration

บทนำ

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียน เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การทางการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2553) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากราชการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการบริหารงานบุคคล คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การ ตัดสินใจ สื่อสาร สร้างแรงจูงใจ และประสานความร่วมมือของบุคลากร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นทำตามร่วมกัน ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Yukl, 2013; Northouse, 2019; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) การสังเคราะห์งานวิจัยระดับนานาชาติยืนยันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญลำดับรองจากคุณภาพการสอนของครูที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของผู้เรียน (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008) และส่งผลผ่านกลไกการสร้างเงื่อนไขการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของครู (Hallinger, 2011; Hoy & Miskel, 2013)

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังพบว่าสถานศึกษาหลายแห่งประสบปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การขาดแคลนอัตรากำลัง การจัดครูเข้าสอนไม่ตรงตามวุฒิ การพัฒนาครูที่ไม่ต่อเนื่องและไม่ตรงกับความต้องการจำเป็นรายบุคคล ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรรับรู้เกณฑ์ไม่ชัดเจน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2557; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Fullan, 2016)

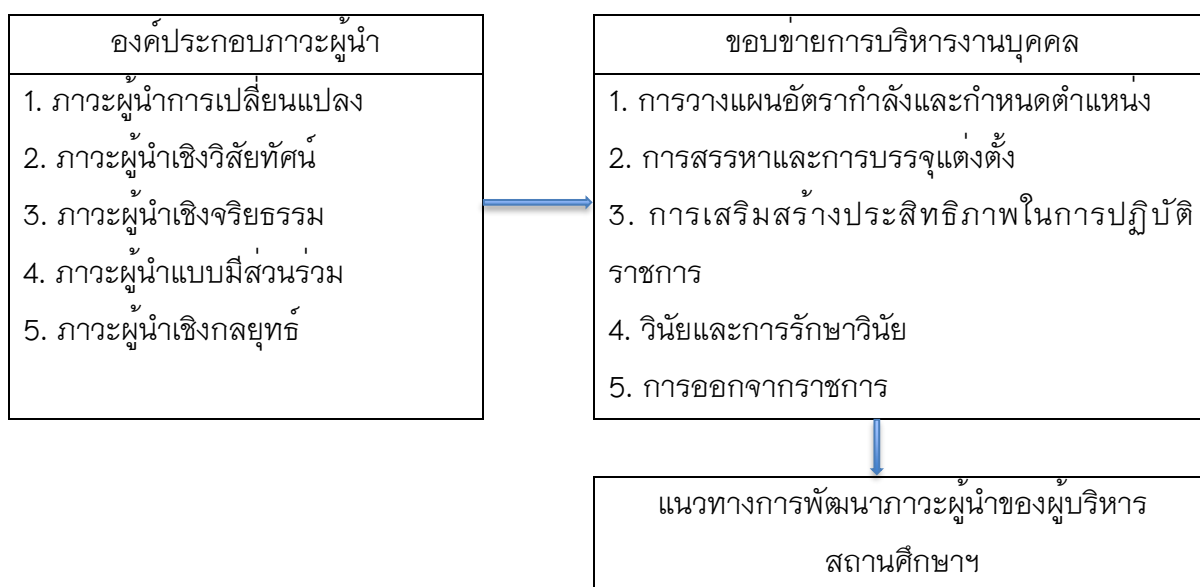
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีสถานศึกษาในสังกัดที่หลากหลายทั้งด้านขนาดและบริบทพื้นที่ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่ประสบปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา และความต้องการจำเป็น จึงเป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์สำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ตรงจุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องนี้ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถยกระดับการบริหารงานบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ Kouzes และ Posner (2017) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Brown, Treviño และ Harrison (2005) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Hoy และ Miskel (2013) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Hitt, Ireland และ Hoskisson (2017) ส่วนขอบข่ายการบริหารงานบุคคล กำหนดตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) จำนวน 5 ด้าน ดังรูปภาพที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 จำนวน 134 โรงเรียน รวม 1,402 คน กลุ่มตัวอย่าง 300 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถาม 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป แบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1932) แบบตอบสนองคู่ สอบถามทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พร้อมสอบถามสภาพปัญหา

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยค่าดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ของ Rovinelli และ Hambleton (1977) และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (1951) ได้ค่าเท่ากับ 0.998

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง จัดส่งแบบสอบถาม ติดตามเก็บคืน และตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์

ระยะที่ 2 การศึกษาความต้องการจำเป็น

นำข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค Modified Priority Needs Index ตามแนวคิดของสุวิมล ว่องวาณิช (2558) ตามสูตร

$$PNI_{modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ I คือ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และ D คือ ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้เป็นฐานยกร่างแนวทางการพัฒนา

ระยะที่ 3 การเสนอแนวทางการพัฒนา

ยกร่างแนวทางจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และ 2 ร่วมกับการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2 คน ศึกษาพิเศษ 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น 3 คน และอาจารย์ระดับอุดมศึกษาด้านการบริหารการศึกษา 2



คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (รัตนะ บัวสนธ์, 2556) พร้อมให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน แปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ Best (1977) และแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ Hinkle, Wiersma และ Jurs (2003) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ (n = 300)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารสถานศึกษา	58	19.33
ครูผู้สอน	242	80.67
รวม	300	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน ร้อยละ 80.67 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 19.33 สัดส่วนดังกล่าวสอดคล้องกับโครงสร้างอัตรากำลังจริงของสถานศึกษาในสังกัด ทำให้ข้อมูลสะท้อนมุมมองของผู้ปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ (n = 300)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.29	0.58	มาก	4
2. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.41	0.55	มาก	2
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.48	0.52	มาก	1
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.35	0.57	มาก	3
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.22	0.61	มาก	5
โดยรวม	4.35	0.54	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก รายงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สะท้อนว่าผู้บริหารมีจุดแข็งด้านคุณธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดี แต่ยังมี

ข้อจำกัดในการคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการวางแผน อัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากรระยะยาว

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคล (n = 300)

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	4.45	0.56	มาก	5
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	4.54	0.51	มากที่สุด	3
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	4.51	0.53	มากที่สุด	4
4. วินัยและการรักษาวินัย	4.62	0.48	มากที่สุด	1
5. การออกจากราชการ	4.58	0.50	มากที่สุด	2
โดยรวม	4.54	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วินัยและการรักษาวินัย ซึ่งเป็นภารกิจที่มีกฎหมายและระเบียบกำกับชัดเจน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง สะท้อนข้อจำกัดด้านการวิเคราะห์และจัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับภาระงาน โดยเฉพาะในสถานศึกษาขนาดเล็ก

ตอนที่ 4 สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพปัญหา (n = 300)

ประเด็นปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับ
1. การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงานและบริบทโรงเรียน	2.68	0.74	ปานกลาง	1
2. การพัฒนาครูขาดความต่อเนื่องและไม่ตรงความต้องการรายบุคคล	2.55	0.71	ปานกลาง	2
3. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสื่อสารไม่ชัดเจน	2.41	0.69	น้อย	3



ประเด็นปัญหา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับปัญหา	อันดับ
4. การเปิดโอกาสให้ครูร่วมตัดสินใจเชิงนโยบายด้านบุคคลมีจำกัด	2.33	0.70	น้อย	4
5. ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและเทคโนโลยีไม่ทันการณ์	2.28	0.72	น้อย	5
โดยรวม	2.45	0.68	น้อย	

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย แต่มี 2 ประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน และการพัฒนาครูที่ขาดความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นประเด็นเชิงคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในระยะยาว จึงควรกำหนดเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา

ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารงานบุคคล (n = 300)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	r	ระดับความสัมพันธ์	นัยสำคัญ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.842	สูงมาก	.01
2. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	.826	สูงมาก	.01
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	.805	สูงมาก	.01
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	.838	สูงมาก	.01
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	.857	สูงมาก	.01
โดยรวม	.871	สูงมาก	.01

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานบุคคลในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามเกณฑ์การแปลความหมายของ Hinkle และคณะ (2003) โดยด้านที่มีค่าสูงสุดคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความสำคัญ (n = 300)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.29	4.76	0.110	2
2. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	4.41	4.75	0.077	4
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.48	4.77	0.065	5
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.35	4.74	0.090	3
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.22	4.78	0.133	1
โดยรวม	4.35	4.76	0.094	

จากตารางที่ 6 พบว่า ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.094 โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าดัชนีสูงสุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าต่ำที่สุด ซึ่งการพัฒนาควรมุ่งเน้นสมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับแรก

ตอนที่ 7 แนวทางการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

แนวทางที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการวางแผนกำลังคน

"ปัญหาที่เจอบ่อยที่สุดคือผู้บริหารวางแผนอัตรากำลังตามตัวเลขที่เขตส่งมา แต่ไม่ได้วิเคราะห์ภาระงานจริงของโรงเรียนตัวเอง ควรฝึกให้ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำแผนกำลังคนล่วงหน้าอย่างน้อย 3 ปี" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)

สรุปผล ควรพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะวิเคราะห์บริบทและจัดทำแผนอัตรากำลังระยะกลางที่สอดคล้องกับภาระงาน จำนวนนักเรียน และวิชาเอกที่ขาดแคลน ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ใช้ข้อมูลจริงของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt และคณะ (2017)

แนวทางที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

"ผู้บริหารต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากการส่งครูไปอบรมตามที่หน่วยงานจัด มาเป็นการวิเคราะห์ว่าครูแต่ละคนขาดอะไร แล้วออกแบบการพัฒนาให้ตรงจุด" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

สรุปผล ควรพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นรายบุคคล การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่ใช้ได้จริง และการสร้างแรงบันดาลใจกับ

กระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากร สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Riggio (2006)

แนวทางที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล

"เรื่องที่ครูรู้สึกไม่เป็นธรรมส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากตัวเกณฑ์ แต่เกิดจากการที่เขาไม่ได้ร่วมกำหนดเกณฑ์ตั้งแต่ต้น" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)

สรุปผล ควรจัดตั้งกลไกการมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรม เช่น คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ระดับสถานศึกษาที่มีตัวแทนครู เปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมิน ร่วมวางแผน อัตราค่าจ้าง และร่วมประเมินผล สอดคล้องกับหลักการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของ Hoy และ Miskel (2013)

แนวทางที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และการสื่อสารภายในองค์การ

"หลายโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ติดอยู่ที่ผนัง แต่ครูตอบไม่ได้ว่าวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานของตัวเองอย่างไร" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)

สรุปผล ควรพัฒนาผู้บริหารให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน แปลงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายระดับบุคคล และสื่อสารเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ต้นรอบผ่านหลายช่องทาง สอดคล้องกับแนวปฏิบัติ "สร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วม" ของ Kouzes และ Posner (2017)

แนวทางที่ 5 การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความเป็นแบบอย่างที่ดี

"ด้านนี้ผู้บริหารทำได้ดีอยู่แล้ว แต่ต้องรักษาไว้ให้ต่อเนื่อง โดยเฉพาะความโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9)

สรุปผล ควรดำเนินการเชิงรักษาและต่อยอด เน้นความโปร่งใสและเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงาน และการบริหารความขัดแย้ง พร้อมจัดเวทีถอดบทเรียนจากผู้บริหารต้นแบบ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ทางสังคมของ Brown และคณะ (2005)

แนวทางที่ 6 การสนับสนุนเชิงระบบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

"เขตต้องมีแผนพัฒนาผู้บริหารประจำปีที่ชัดเจน มีงบประมาณรองรับ ไม่ใช่จัดอบรมตามโอกาส" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)

สรุปผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารประจำปีที่มีงบประมาณและตัวชี้วัดรองรับ จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการต่อเนื่อง สนับสนุนการศึกษาดูงาน จัดทำคู่มือการบริหารงานบุคคล และจัดระบบพี่เลี้ยงแก่ผู้บริหารใหม่

แนวทางที่ 7 การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

"จุดอ่อนของการพัฒนาบ้านเราคือ อบรมเสร็จแล้วจบ ไม่มีใครตามว่านำไปใช้หรือเปล่า" (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

สรุปผล ควรกำหนดตัวชี้วัดที่วัดผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เช่น ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาตรงตามแผนรายบุคคล ความเหมาะสมของการจัดครูเข้าสอนตามวิชาเอก พร้อมติดตามผลหลังการอบรมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ตอนที่ 8 สรุปภาพรวมแนวทางการพัฒนา

ตารางที่ 7 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคล

แนวทาง	เป้าหมายการพัฒนา	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและตรงจุด	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครูได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการจำเป็น
2. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์	การสื่อสารวิสัยทัศน์และเกณฑ์ประเมิน	ผู้บริหารสถานศึกษา	บุคลากรเข้าใจเป้าหมายตรงกัน
3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	รักษาความโปร่งใสและเป็นธรรม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ขวัญกำลังใจของบุคลากรสูงขึ้น
4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	กลไกการมีส่วนร่วมของครูที่เป็นรูปธรรม	สถานศึกษา	ลดความขัดแย้ง เพิ่มการยอมรับ
5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ทักษะวิเคราะห์บริบทและวางแผนกำลังคน	ผู้บริหารสถานศึกษา / เขตพื้นที่	แผนอัตรากำลังสอดคล้องกับภาระงาน
6. การสนับสนุนเชิงระบบ	แผนพัฒนา คู่มือ และระบบพี่เลี้ยง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ผู้บริหารปฏิบัติงานได้มาตรฐานเดียวกัน
7. การติดตามประเมินผล	ตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ด้านบุคลากร	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	การพัฒนาต่อเนื่องและปรับปรุงตรงจุด

จากตารางที่ 7 สรุปได้ว่า แนวทางที่ 1-5 เป็นการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำตามลำดับความต้องการจำเป็นในตารางที่ 6 ส่วนแนวทางที่ 6-7 เป็นกลไกสนับสนุนและกำกับติดตามระดับเขตพื้นที่ ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหา สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับการบริหารงานบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วินัยและการรักษาวินัย ในส่วนของสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยประเด็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การวางแผนอัตรากำลังไม่



สอดคล้องกับการะงาน และการพัฒนาครูขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานบุคคลในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Modified Priority Needs Index พบว่าลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเรียงตามลำดับคือ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และ 5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

3. แนวทางการพัฒนา ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับการบริหารงานบุคคล จำนวน 7 แนวทาง ครอบคลุมด้านการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำตามลำดับความต้องการจำเป็น 5 ด้าน การสนับสนุนเชิงระบบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการติดตามประเมินผล ซึ่งผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถอภิปรายประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด อภิปรายได้ว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ดำเนินภารกิจภายใต้กรอบระเบียบทางราชการที่เข้มงวด โดยเฉพาะด้านวินัยและการรักษาวินัย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) กำหนด อย่างไรก็ตาม การที่ด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและปรากฏเป็นปัญหาสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดทักษะในการวิเคราะห์บริบทเชิงกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาความไม่สมดุลของกำลังคนในสถานศึกษา

ประเด็นที่ 2 ความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด อภิปรายได้ว่าภายใต้บริบทการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านนโยบาย โครงสร้างประชากร และเทคโนโลยี ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานแบบเดิมได้ แต่จำเป็นต้องใช้การคิดเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์บริบท (Hitt et al., 2017) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Fullan, 2016) เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้ก้าวทันต่อความท้าทาย ซึ่งสอดคล้องกับ Hallinger (2011) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์การผ่านการสร้างเงื่อนไขการทำงานและการพัฒนาศักยภาพครู

ประเด็นที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานบุคคลในระดับสูงมาก ยืนยันว่าผู้บริหารคือตัวแปรสำคัญ (Leithwood et al., 2008) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างความไว้วางใจและ

ความเป็นเจ้าของงานให้แก่ครูได้จริง (Hoy & Miskel, 2013; Kouzes & Posner, 2017) ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินงานด้านบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ

ประเด็นที่ 4 แนวทางการพัฒนาแบบบูรณาการ แนวทางการพัฒนาทั้ง 7 ด้านที่เสนอสอดคล้องกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการอบรมอย่างเป็นทางการ (Yukl, 2013) การกำหนดให้มี "การสนับสนุนเชิงระบบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา" และ "การติดตามประเมินผล" เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิจัย เนื่องจากความสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเพียงลำพัง แต่ต้องมีระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) จากหน่วยงานต้นสังกัดที่คอยกำกับดูแลและหนุนเสริมอย่างต่อเนื่อง (DuFour & Eaker, 1998) เพื่อให้การพัฒนาเกิดความยั่งยืนและส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นไปจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับแรก
2. สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ควรนำแนวทางที่ได้ไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำปี พร้อมจัดสรรงบประมาณและตัวชี้วัดความสำเร็จ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำคู่มือการบริหารงานบุคคลสำหรับสถานศึกษา และจัดระบบพี่เลี้ยงแก่ผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมทดลองใช้และประเมินประสิทธิผล
2. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือกรณีศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อถอดบทเรียนเชิงลึก
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
4. ควรศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล โดยเพิ่มตัวแปรส่งผ่าน เช่น บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ



เอกสารอ้างอิง

ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*.

กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนต์วี.

มินตรา แสงชัยวัน. (2567). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงาน*

บุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

วิทยาเขตศรีล้านช้าง.

รัตน์ะ บัวสนธ์. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการ*

บริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ

สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*.

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ:

Lawrence Erlbaum Associates.

Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning

perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and*

Human Decision Processes, 97(2), 117–134.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*,

16(3), 297–334.

DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices*

for enhancing student achievement. Bloomington, IN: National Educational Service.

Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY:

Teachers College Press.

- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw–Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion–referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49–60.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.