

## ภาวะผู้นำ

### ความหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ที่เป็นผู้นำผู้อื่นมาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม

### ความเป็นมา

เมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงาน เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายอันใดอันหนึ่งก็ย่อมมีผู้นำ (leader) ในการทำงาน มีผู้นำที่มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถนำผู้อื่นให้มาทำงานร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายนี้เรียกว่า **ภาวะผู้นำ** จนบางครั้งคำว่าผู้นำ มักใช้สลับกันจนเสมือนเป็นคำเดียวกัน ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้นำคนอื่นซึ่งเรียกว่า **ผู้ตาม** (follower) ในพุทธศาสนาไม่นิยมใช้ผู้ตาม จะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วยกัน”

ความคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำนี้มีมาแต่อดีตกาลนานมาแล้ว ตั้งแต่สมัยอินเดีย จีน กรีก โรมัน ก็ได้กล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำมาแล้ว ดังปรากฏในพุทธภาษิตที่ว่า “เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น” สังคมไทยในอดีต ตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา ธนบุรี รัตนโกสินทร์ ล้วนแล้วแต่มีผู้นำที่มีลักษณะที่มีความสามารถเก่งกล้า และดีมีคุณธรรมนำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้ามาได้ จนปัจจุบันนี้มีอยู่มาก เช่น พ่อขุนศรีอินทราทิตย์

พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช สมเด็จพระนารายณ์มหาราช สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช สมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก สมเด็จพระปิยมหาราช สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช แม้สามัญชนก็มีตัวอย่างผู้เป็นผู้นำที่ดีมีคุณธรรม เช่น พณฯ ท่าน ดร.ปรีดี พนมยงค์ พณฯ ท่าน พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็นต้น

วรรณคดีไทยที่ยอพระเกียรติพระมหากษัตริย์ของไทยได้พรรณนาพระลักษณะของพระมหากษัตริย์ไทยไว้มากมายซึ่งก็คือการอธิบายลักษณะผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง เช่น ในไตรภูมิพระร่วงของพระมหาธรรมราชาที่ 1 ลีไทย (สำเร็จ บุญเรือง รัตน, 2549) ได้สอนและอบรมพระราชาให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่

1. การให้ทาน
2. ความประพฤติดีงาม
3. ความเสียสละ
4. ความซื่อตรง
5. ความอ่อนโยน
6. ความไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ
7. ความไม่โกรธ
8. ความไม่ข่มเหงเบียดเบียนผู้อื่น
9. ความอดทน
10. ความไม่คลาดธรรม เป็นต้น

แต่ที่จะเขียนเป็นเอกสารเฉพาะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อธิบายภาวะผู้นำและสร้างทฤษฎีอธิบายภาวะผู้นำแต่เดิมนั้นยังไม่มีจนกระทั่งวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2540 พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) สมณศักดิ์ในขณะนั้น ปัจจุบันนี้คือพระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้รับนิมนต์ไปปาฐกถาในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 ที่คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดลในวันคล้ายวันสถาปนาคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี ซึ่งคณะนี้นายแพทย์ อารี วัลยะเสวี เป็นผู้ก่อตั้งและเพื่อเป็นการระลึกถึงคุณงามความดีของนายแพทย์ท่านนี้ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีจึงได้จัดวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ขึ้นเป็นประจำทุกปี ในวันปาฐกถา อารี วัลยะเสวี ครั้งที่ 11 นี้ท่านพระธรรมปิฎกได้ปาฐกถาหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำท่านได้ เสนอนิยามผู้นำ และภาวะผู้นำตามแนวพุทธอย่างชัดเจน ได้บรรยายลักษณะของภาวะผู้นำและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำได้แจ่มกระจ่างจนกล่าวได้ว่า พระธรรมปิฎกเป็นพระเถระรูปแรกของไทยที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ

สำหรับในสังคมยุโรปและอเมริกา (Hoy and Miskel, 2008) นั้น ในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1904 - 1948 ถือเป็นยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเป็นการศึกษาลักษณะของผู้นำตามความคิดของ อริสโตเติล นักปรัชญากรีกว่าลักษณะของผู้นำนั้นติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาและปรับปรุงพัฒนาไม่ได้ (Leaders are born, not made) มีการเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงลักษณะ

(Trait Theory) เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ที่เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลนั้นเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่ในตัว มีสติปัญญาดี มีร่างกายสูงใหญ่ แข็งแรง ปกป้องผู้ตามได้ เป็นลักษณะที่ไม่ใช่เกิดจากการฝึกฝนอบรมเพื่อเป็นผู้นำ แต่มีติดตัวมาแต่กำเนิด สโตกดิลล์ (Stogdill, 1948) ได้ประมวลผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ (trait) ของผู้นำจำนวน 124 เรื่องที่เป็นงานวิจัยระหว่าง ค.ศ.1904 - ค.ศ.1947 แล้วสรุปลักษณะที่เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้สำเร็จ การศึกษาค้นหาลักษณะสำคัญของผู้เกิดมาเป็นผู้นำนั้นเรียกว่า “วิธีการค้นหาลักษณะผู้นำ (trait approach of leadership)” ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ การศึกษาในเวลาต่อมาช่วง ค.ศ.1951 - ค.ศ.1955 ของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำมากกว่าที่จะศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำกับผู้ที่ไม่เป็นผู้นำเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้คัดเลือกผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ผลการวิจัยตามแนวการศึกษาประการหลังนี้ทำให้ลบล้างความคิดเรื่องลักษณะผู้นำที่มีติดตัวของผู้นำมาแต่กำเนิด (leaders are made, not born) ทำให้เกิดมีผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพุทธของพระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) เป็นต้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากอิทธิพลของทั้งลักษณะของผู้นำ (leader trait) และสถานการณ์ (situation) (Hoy and Miskel, 2008)

## ประเภทของภาวะผู้นำ

แบสส์ (Bass, 1998) ได้จัดแบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภทดังนี้

**1. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez – faire leadership)** เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างสบาย ไม่มีหลักเกณฑ์และระเบียบในการทำงาน ไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและผลผลิตต่ำ มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก

**2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership)** เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยกำหนดบทบาท โครงสร้างของงานและสิ่งที่ต้องการจากงานไว้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคคลทำงานจากการแลกเปลี่ยนสิ่งตอบแทนหรือให้รางวัล

**3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformation leadership)** เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามปรับปรุงสภาพองค์การให้ดีขึ้น

## ลักษณะผู้นำที่ดี

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2545) เสนอ ลักษณะผู้นำที่ดีมี 15 ประการดังนี้

1. เป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและรู้จักเลือกเพื่อนร่วมงานให้เป็นกัลยาณมิตรกับผู้นำด้วย เพื่อประโยชน์แก่ชุมชน มนุษยชาติและประโยชน์แก่ผู้ตาม

2. รู้จุดหมายชัดเจน รู้ทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมาย สามารถช่วยให้คนไปสู่จุดหมายได้

3. ช่วยให้ผู้ตามได้ศึกษาเล่าเรียนหรือฝึกฝนตนเอง จนกระทั่งผู้ตามสามารถข้ามพ้นความทุกข์หรือปัญหาไปสู่จุดหมายได้

4. มีความสามารถในการประสานคนกับคนด้วยการที่ตนเองมีความสามารถ มีความดี เป็นแบบอย่างให้คนเกิดศรัทธาในผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับฟังปฏิบัติตาม

5. มีศักยภาพที่จะทำกิจการงานได้สำเร็จ ถ้าผู้ตามเห็นว่าผู้นำมีความสามารถที่นำทำกิจกรรมได้สำเร็จ ผู้ตามก็จะเชื่อถือ

6. ทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี มีการประสานกันเอง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

7. สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นว่างานที่ทำนี้ดีเกิดประโยชน์สุขทั้งต่อตนเองและต่อสังคมเห็นคุณค่าของงาน

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้ามั่นคงในการงาน

9. มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่

1) มีเมตตาต่อผู้ร่วมงาน

2) มีกรุณาต่อผู้ร่วมงาน

3) มีมุทิตาต่อผู้ร่วมงาน

4) มีอุเบกขาต่อผู้ร่วมงาน

10. ใช้ธรรมาธิปไตย ไม่ถือตนเองเป็นใหญ่

11. เป็นผู้สื่อสารให้ผู้ตามเห็นทางสว่างตา สว่างใจ ด้วยการพูดแจ่มแจ้ง พูดจูงใจ พูดเร้าใจ และพูดให้เร้าใจ

12. พัฒนาความต้องการของคนที่ถูกต้อง ดีงามและให้ชุมชนมีความต้องการที่จะประสานเป็นอันเดียวกัน

## 13. ยึดหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ คือ

- 1) รู้หลักการ
- 2) รู้จุดหมาย
- 3) รู้จักตน
- 4) รู้ประมาณ
- 5) รู้กาล
- 6) รู้ชุมชน
- 7) รู้บุคคล

## 14. มีกัลยาณมิตร 7 คือ

- 1) น่ารัก
- 2) นำเคารพ
- 3) นำเจริญใจ
- 4) เป็นผู้รู้จักพูด
- 5) รู้จักฟัง
- 6) รู้จักแถลงเรื่องที่ยากให้เข้าใจง่าย
- 7) ไม่ชักนำในเรื่องที่ไม่ใช่เรื่อง

15. มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มองกว้าง คือ มองทั่วไป มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะองค์กรหรือชุมชนของตน คิดไกล คือคิดถึงสาเหตุ ปัจจัย ทั้งสาวไปข้างหน้าและสืบไปข้างหน้าก็จะยิ่งเห็นอนาคต สามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย ใฝ่สูง คือใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่สูงส่ง ความดีงามของมนุษย์ ความดีงามของสังคม ความเจริญก้าวหน้า สันติสุขของมวลมนุษย์

**เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ**

แบสส์และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 2000) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบตามสบาย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลง เรียกชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 45 ข้อที่วัดพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ประเภท นั้น ลักษณะที่วัดประกอบด้วย

(1) การนึกถึงผู้อื่น (individualized consideration) เช่น รู้จักรับฟังความคิดเห็นผู้ตาม

(2) กระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) เช่น ส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

(3) การกระตุ้นแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เช่น บันดาลและกระตุ้นให้ผู้ตามได้มีพันธะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วมกันของกลุ่ม

(4) พฤติกรรมเชิงอุดมคติ (idealized influence behavior) เช่น ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมสูง

(5) การให้รางวัลแลกเปลี่ยนตามเหตุการณ์และการจัดการพิเศษ (contingency award ; and management by exception (active) เช่น ผู้นำให้รางวัลผู้ตามเพื่อผลลัพธ์

(6) การปล่อยปละละเลยและการจัดการพิเศษแบบไม่แสดงกิริยา (laissez – fair ; and management by exception (passive)

แบบสอบถามจะให้ผู้ตอบรายงานการกระทำของตนเองระหว่างไม่เคยกระทำพฤติกรรมตลอดเวลาซึ่งจะได้คะแนน 0 และเคยกระทำพฤติกรรมตลอดเวลาซึ่งจะได้คะแนน 4 แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงพินิจจากผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำและมีความเที่ยงตรง ในการพยากรณ์ภาวะผู้นำสูง มีค่าความเชื่อมั่นเพื่อวัดภาวะผู้นำแต่ละชนิดอยู่ระหว่าง .74 ถึง .91

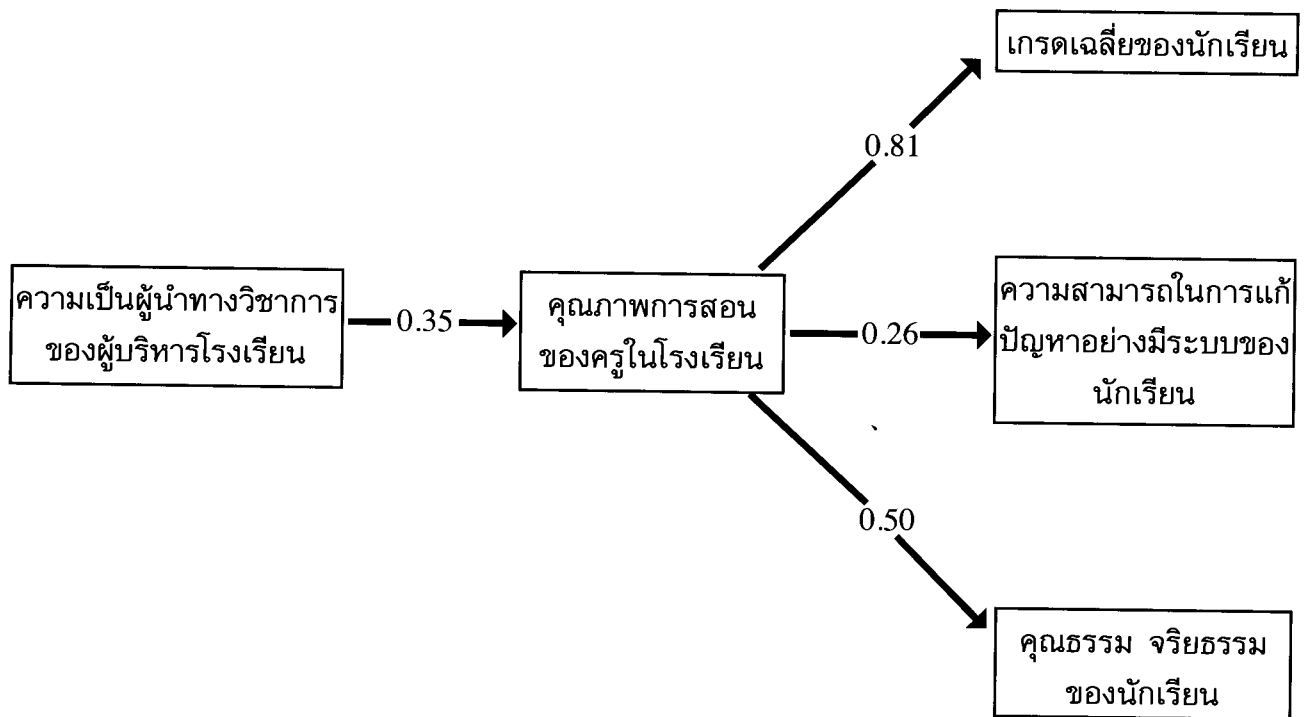
## ความสำคัญของภาวะผู้นำในสถานศึกษา

ในสถานศึกษาหรือในองค์กรหรือในฝูงชนใด ๆ ก็ตาม ภาวะผู้นำมีความสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์กรหรือฝูงชนไปสู่เป้าหมายได้อย่างดีดังพุทธภาษิต (พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ประยุตโต), 2545) ที่ว่า “เมื่อฝูงโคว่ายน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็คดตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปคดฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมูประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวันแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม เมื่อฝูงโคว่ายน้ำถ้าโคจ่าฝูงไปตรงโคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกันเพราะมีผู้นำที่ไปตรงฉันใดในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมูประชาชนนอกนั้นก็พล่อยดำเนินตามทั้งแวันแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม” พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพและสันติของสังคมประเทศชาติทั้งหมดรวมทั้งสถานศึกษาด้วย ด้วยเหตุนี้ในหนังสือไตรภูมิพระร่วงของพระมหาธรรมราชาลิไทย (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2549) จึงได้สอนและอบรมพระราชโอรสให้เป็นผู้มีทศพิธราชธรรม ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับต่างๆ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนด้วยว่าต้องมีทศพิธราชธรรม

ฮอลลิงเจอร์ (Hollinger, 2003 ; 2005) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำทางการสอน (instructional leadership) ว่าเป็นภาวะผู้นำเฉพาะของผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มุ่งไปที่การปรับปรุงการสอนของครูและการเรียนของผู้เรียนในโรงเรียน ผู้นำการสอนพยายามปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ในโรงเรียน เนื้อหาของหลักสูตร วิธีการสอน การวัดผล วัฒนธรรมโรงเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจะได้ดีขึ้น ภาวะผู้นำการสอนนี้มีบางคนเรียกว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และ นิยม นาคอ้าย (2550) วิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพการสอนของครูแล้วคุณภาพการสอนของครูส่งผลต่อเกรดเฉลี่ยของนักเรียน ส่งผลต่อความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบของนักเรียนและส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนดังรูปแบบที่ 1

สมศักดิ์ ชาณสูงเนิน (2552) วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนใดจะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของโรงเรียนและจุดมุ่งหมายที่ประเทศชาติต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้นั้นขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนดังรูปแบบที่ 2 ในรูปแบบที่ 2 นี้ ความเป็นผู้นำวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนยังส่งผลต่อแรงจูงใจใฝ่รู้ของครูและส่งผลต่อเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอีกด้วย แล้วตัวแปร 2 ตัวแปรหลังนี้ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยแรงจูงใจใฝ่



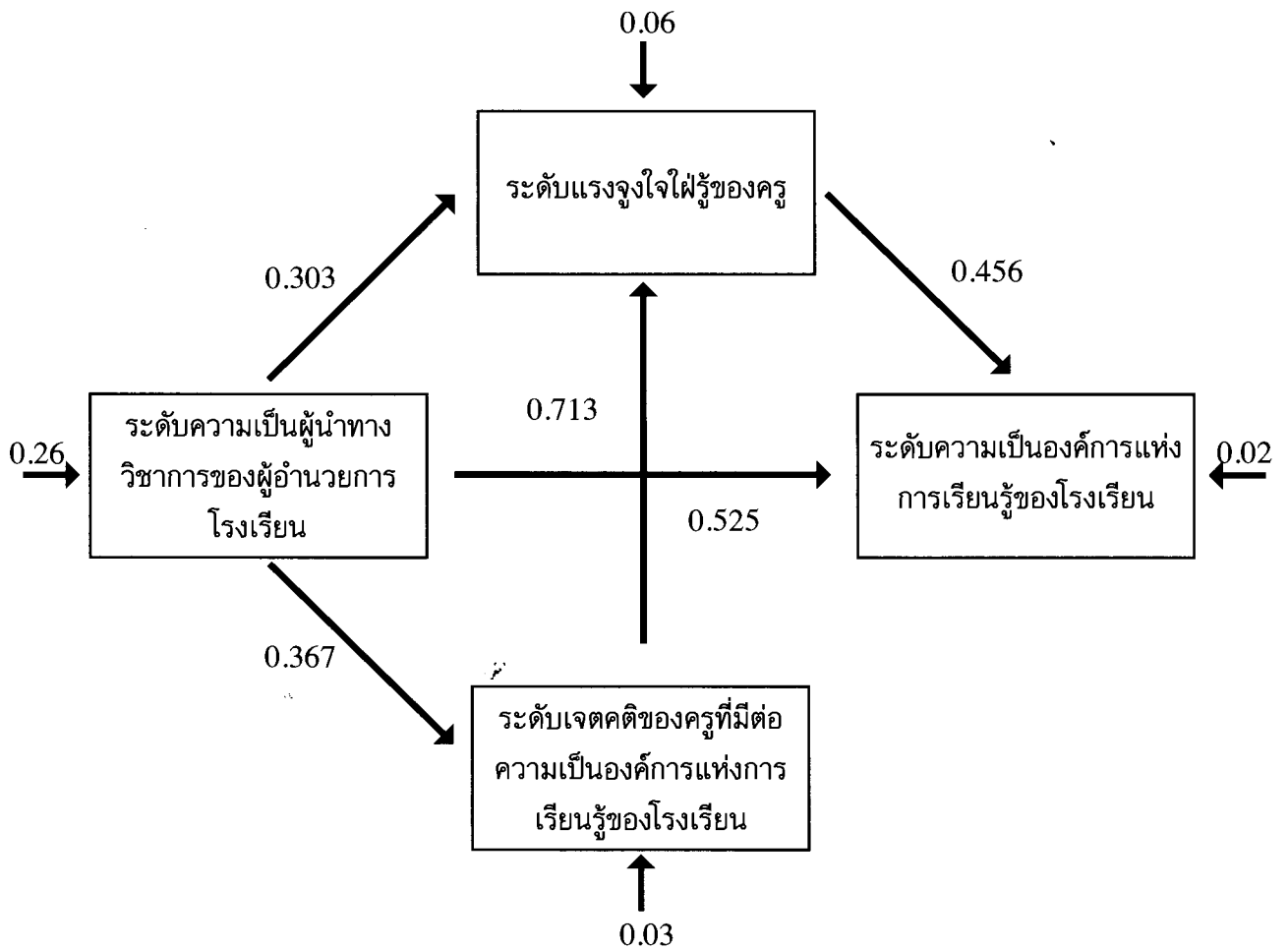
รูปแบบที่ 1 รูปแบบผลลัพธ์ทางการศึกษาของโรงเรียน

รัฐของครูส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ส่วนเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านแรง จูงใจใฝ่รู้ของครูมายังความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน

อรรถ ปรารับรูปตลุง (2553) วิจัยพบว่าภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณภาพ การบริหารโรงเรียนของผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งด้าน วิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านทั่วไป

และคุณภาพการบริหารโดยรวมทุกด้านของสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\beta = 0.511 - 0.865$ )

ตามรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 นั้น ในช่อง สีเหลี่ยมตันลูกศรคือตัวแปรต้น เช่น รูปแบบที่ 1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ส่งผลต่อตัวแปรตามที่ปรากฏที่ช่องสีเหลี่ยมตรง ปลายลูกศร ( $\rightarrow$ ) นี้บ่งชี้ว่าตัวแปรต้นตรงตันลูกศร ส่งผลต่อตัวแปรตามตรงปลายลูกศร ตัวเลขบนเส้น ลูกศรเป็นค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรต้นที่ส่ง ผลต่อตัวแปรตามเรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง



รูปแบบที่ 2 รูปแบบอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

(Path coefficient :  $p$ ) ซึ่งก็คือ ค่าน้ำหนัก ความสำคัญ (Beta weight :  $\beta$ ) ในสมการ ถดถอยพหุคุณนั่นเองเป็นค่าที่บ่งบอกว่าถ้า ตัวแปรต้นเพิ่มขึ้นจากเดิม 1 คะแนนมาตรฐาน ( $z$  - score) แล้วจะทำให้ตัวแปรตามเพิ่มขึ้นเท่ากับ ขนาดของตัวเลขที่ปรากฏอยู่บนเส้นลูกศรคะแนน มาตรฐาน แต่ถ้าค่าเป็นลบก็แปลความหมายได้ว่าถ้า ตัวแปรต้นเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน ( $z$  - score) จะทำให้ตัวแปรตามตรงปลายลูกศรลดลงเท่ากับ ขนาดของค่าที่ปรากฏบนลูกศรคะแนนมาตรฐาน เช่น ตามรูปแบบที่ 1 นั้น แปลความหมายได้ว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น 1 คะแนนมาตรฐาน ทำให้คุณภาพการสอนของ ครูเพิ่มขึ้น 0.35 คะแนนมาตรฐาน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 63.68 ค่าร้อยละ 63.68 นี้ สามารถหาได้จากการ เทียบค่าคะแนนมาตรฐาน 0.35 ( $0.25 z$  - score) กับพื้นที่ใต้โค้งปกติซึ่งจะเท่ากับร้อยละ 63.68 ดูได้จากหนังสือสถิติทางการศึกษาและจิตวิทยา (Glass and Stanley, 1970) ในรูปแบบที่ 2 ค่าตัวเลขที่ อยู่นอก  $\beta$  เช่น 0.26 มีลูกศรชี้ตรงมาที่ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนนั้นคือ ค่าความคลาดเคลื่อน

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์



### บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2545). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันลือธรรม.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. (2552). **ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2549). **ปรัชญาในวรรณคดีสมัยสุโขทัย.** กรุงเทพมหานคร : SUNPRINTING.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ และนิคม นาคอ้าย. (มิถุนายน–ตุลาคม 2550). "การค้นหารูปแบบของผลลัพธ์ทางการศึกษาของนักเรียนที่มีตัวแปรน้อยที่สุดและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน," **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.** 7–13.
- อรรถ ปราบริบูรณ์. (2553). **ตัวแปรคุณลักษณะของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) นครราชสีมา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- Bass, B.M. (1998). **Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational. Impact.** Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000). **MLQ : Multifactor Leadership Questionnaire : Third Edition and Sampler Set.** Redwood City, CA : Mind Garden.
- Glass, Gene V. and Stanley, Julian C. (1970). **Statistical Methods in Education and Psychology.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice.** New York : The McGraw–Hill Companies, Inc.
- Holinger, P. (2003). "Leading Educational Change : Reflection on the Practice of Instructional and Transformation Leadership," **Cambridge Journal of Education.** 33(3) : 329 – 51.
- Holinger, P. (2005). "Instructional Leadership and the School Principal : A Passing Fancy That Refused to Fade Away," **Leadership and Policy in Schools.** 4(3) : 221 – 39.
- Stogdill, R.M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature," **Journal of Psychology.** 25 : 35 – 71.