

## การพัฒนบทเรียนสำเร็จรูป เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผู้นำ ของคณบดีในสถาบันราชภัฏ

รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร\*

การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจลักษณะและตัวแบบประสิทธิภาพผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ได้ข้อสรุปที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัยเชิงพัฒนาครั้งนี้ คือ สามารถใช้ทฤษฎีประสิทธิภาพผู้นำตามสภาพการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler.1967) เป็นกรอบหลักในการพัฒนบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ

การพัฒนบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันราชภัฏที่เหมาะสมกับลักษณะการกระจายของบุคลากรที่เป็นคณบดีในสถาบันราชภัฏและเป็นการลดภาระการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณที่จำกัดในสภาพการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนบทเรียนสำเร็จรูปเรื่อง การแสวงหาภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏขึ้น เพื่อให้คณบดีได้ศึกษา เรียนรู้การปรับปรุงภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการศึกษาด้วยตัวเอง โดยมีจุดมุ่งหมายของการพัฒนบทเรียนสำเร็จรูปให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้สมมุติฐานการวิจัย 3 ประการคือ

- (1) คะแนนจากแบบทดสอบประจำชุดแต่ละชุดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 90 หรือสูงกว่า
- (2) ร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดทำข้อสอบข้อหนึ่ง ๆ ของแบบทดสอบประจำชุดได้ถูกต้อง และ
- (3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดหลังการศึกษบทเรียนสำเร็จรูปสูงกว่าก่อนการศึกษบทเรียนสำเร็จรูปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

\* ประธานโครงการบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยตอนที่ 1 เป็นการศึกษาลักษณะและตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ได้ทำการศึกษากับประชากรที่ทำหน้าที่คณบดี จำนวน 156 คน ระหว่างปีการศึกษา 2540 - 2541 โดยการสุ่มตัวอย่างหลายชั้นตอนมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 18 คน อาจารย์ที่เป็นผู้แทนจากคณะจำนวน 553 คน และคณบดีจำนวน 116 คน จากสถาบันราชภัฏ 26 สถาบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามวัดปัจจัยภาวะผู้นำของคณบดี แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของคณบดี ด้านจิตลักษณะของคณบดี 5 ด้าน คือ ความเชื่ออำนาจในตนมีค่าความเชื่อมั่น 0.6679 ลักษณะมุ่งอนาคตมีค่าความเชื่อมั่น 0.6832 ความมีเหตุผลเชิงจริยธรรมมีค่าความเชื่อมั่น 0.1747 สุขภาพจิตมีค่าความเชื่อมั่น 0.8847 และเจตคติที่ต้งานมีค่าความเชื่อมั่น 0.4385 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำมีค่าความเชื่อมั่น 0.9470 แบบสอบถามวัดสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี มีค่าความเชื่อมั่น 0.8800 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความร่วมมือของคณบดี มีค่าความเชื่อมั่น 0.7897 และแบบสอบถามวัดสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งมีค่าความเชื่อมั่น 0.7619 ส่วนฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการทำงานของคณบดีด้านประสิทธิผลคณบดี มีค่าความเชื่อมั่น 0.9522 และแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการทำงานของคณบดี ด้านประสิทธิผลของคณะ มีค่าความเชื่อมั่น 0.9238 แบบสอบถามทั้งหมดถูกส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มใน 26 สถาบัน ที่เป็นหน่วยตัวอย่าง จำนวน 687 ชุด ปรากฏว่าได้รับคืน จำนวน 615 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.51

การวิจัยตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาลักษณะและตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ เพื่อใช้เป็นแนวทางการกำหนดหัวเรื่องที่จะพัฒนาเป็นบทเรียนสำเร็จรูป
2. การกำหนดหัวเรื่องตามผลการศึกษาวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1
3. การกำหนดหัวเรื่องย่อยของแต่ละหัวเรื่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการเสนอเนื้อหา
4. การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหัวเรื่องและหัวเรื่องย่อย ให้มีความถูกต้องตามหลักการ แนวคิด หรือ ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดี และให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงในสถาบันราชภัฏมากขึ้น
5. การปรับปรุงแก้ไขหัวเรื่องและหัวเรื่องย่อยตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญ
6. การยกทรงชุดฝึกแต่ละชุดในบทเรียนสำเร็จรูปด้วยตนเอง ให้มีจำนวนตามหัวเรื่องที่กำหนด

ให้ 10 หัวเรื่อง แต่ละชุดให้มีส่วนประกอบต่างๆ ตามที่ผู้วิจัยกำหนด คือ ชื่อชุดฝึก คำแนะนำการใช้ชุดฝึก แนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา แบบประเมินผลตนเองตามชุดฝึก รายชื่อเอกสารอ้างอิงและเอกสารอ่านประกอบ (ถ้ามี)

7. การทดลองการใช้ชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 1 กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนปกติในสถาบันราชภัฏมหาสารคามจำนวน 4 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการคัดเลือกอย่างเจาะจง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข

8. การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 1 ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นที่ 7

9. การทดลองใช้ชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 2 กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนปกติในสถาบันราชภัฏเลยจำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการคัดเลือกอย่างเจาะจง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ช่วยตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข

10. การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปขั้นที่ 2 ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 9

11. การทดลองการใช้ชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 3 กับกลุ่มตัวอย่างคนปกติในสถาบันราชภัฏที่เป็นหน่วยตัวอย่าง 20 สถาบันๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่ม อย่างง่ายจากคนปกติทั้งหมดในแต่ละสถาบันที่เป็นหน่วยตัวอย่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบ ประสิทธิภาพของชุดฝึกตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนด และเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข

12. การปรับปรุงแก้ไขชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 3 ตามข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 11

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows คำนวณค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานของการวิจัย หลายประการ คือ สถิติเชิงบรรยาย สหสัมพันธ์อย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรทีละชั้น ทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ 2 ทาง และแบบ 3 ทาง

### สรุปผลการวิจัย

การดำเนินงานตามวิธีดำเนินการวิจัย 12 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปผลวิจัยได้ดังนี้

1. ลักษณะและตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคนปกติ

1.1. สามารถใช้ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสภาพการณ์ของฟีเดลอร์เป็นโครงสร้างหลักซึ่งประกอบไปด้วย

### 1.1.1. คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำของคณบดี

1.1.2. สภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี หรือ สภาพการณ์ในการนำของคณบดี ซึ่งกำหนดองค์ประกอบย่อยไว้ 3 ประการคือ

- ก. ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ
- ข. โครงสร้างของงานในคณะหรือ ความชัดเจนของงานในคณะ
- ค. อำนาจในตำแหน่งของคณบดี

โดยกำหนดสภาพการณ์ในการนำของคณบดีไว้ 3 สภาพการณ์ คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อการนำของคณบดีต่ำ ปานกลางและสูง

1.2 ตัวแบบการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลภาวะนำของคณบดี ผู้วิจัยได้ศึกษาจากตัวแบบบทเรียนสำเร็จรูปการปรับปรุงประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีดเลอร์และคณะ (Fiedler, Chemers and Mahar. 1977 ; 1989) และแนวทางการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปจาก นักวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2523 ; อ้างจาก Espich and Williams. 1967 และ Romiszoski. 1986) ได้ตัวแบบบทเรียนสำเร็จรูปเรื่อง การแสวงหาภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏจันทรเกษมออกเป็น 10 หัวเรื่อง คือ

#### 1.2.1 ปฐมบท

#### 1.2.2 การค้นหาแบบของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี

1.2.3 ทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ในการนำของคณบดีหรือสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี

#### 1.2.4 การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ

#### 1.2.5 การประเมินโครงสร้างของงานในคณะ หรือความชัดเจนของงานในคณะ

#### 1.2.6 การประเมินอำนาจในตำแหน่งของคณบดี

1.2.7 การประเมินอำนาจการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของคณบดี หรือการประเมินอำนาจในการควบคุมสภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี

#### 1.2.8 การประสานแบบของพฤติกรรมผู้นำให้เข้ากับสภาพการณ์ในการนำ

#### 1.2.9 การปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ในการนำ

#### 1.2.10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ

2. หัวเรื่องที่กำหนดได้จากลักษณะและตัวแบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดี มี 10 หัวเรื่อง แต่ละหัวเรื่องนำไปพัฒนาเป็นชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปได้ 1 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วยหัวเรื่องย่อยที่กำหนดขึ้นจากการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและได้รับการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ดังต่อไปนี้

### 2.1 ปฐมบท

#### 2.1.1 เป้าหมายที่สำคัญของคณบดีในฐานะผู้นำองค์กรระดับคณะ

- 2.1.2 ผู้นำ ภาวะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญของคณบดี
- 2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดี
- 2.2 การค้นหาแบบของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี
  - 2.2.1 การค้นหาแบบของพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบประเมิน แอล พี ซี
  - 2.2.2 ประเภทของพฤติกรรมผู้นำ
  - 2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของพฤติกรรมผู้นำกับสภาพการณ์ในการทำงานของคณบดี
- 2.3 ทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ในการนำของคณบดี
  - 2.3.1 สภาพการณ์ในการนำของคณบดีกับประสิทธิผลการทำงานของคณบดี
  - 2.3.2 องค์ประกอบที่เป็นเงื่อนไขต่อการควบคุมสภาพการณ์ในการทำงานของคณบดี
  - 2.3.3 สภาพการณ์ในการทำงานของคณบดีที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผล การทำงานของคณบดีแตกต่างกัน
- 2.4 การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ
  - 2.4.1 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ
  - 2.4.2 การแสวงหาและอธิบายข้อมูลเชิงปฏิบัติการสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะจากแบบประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ
- 2.5 การประเมินความชัดเจนของงานในคณะ
  - 2.5.1 ลักษณะและความสำคัญของความชัดเจนของงานในคณะ
  - 2.5.2 การประเมินความชัดเจนของงานในคณะ
- 2.6 การประเมินอำนาจในตำแหน่งของคณบดี
  - 2.6.1 ลักษณะและความสำคัญของอำนาจในตำแหน่งของคณบดี
  - 2.6.2 การประเมินอำนาจในตำแหน่งของคณบดี
- 2.7 การประเมินอำนาจในการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของคณบดี
  - 2.7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 3 ประการ ของอำนาจการควบคุม สภาพการณ์ในการนำของคณบดี
  - 2.7.2 ลักษณะและระดับของอำนาจการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของคณบดี
  - 2.7.3 แนะนำวิธีการวิเคราะห์อำนาจการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของคณบดี
- 2.8 การประสานแบบของพฤติกรรมผู้นำให้เข้ากับสภาพการณ์ในการนำของคณบดี
  - 2.8.1 การประสานแบบของพฤติกรรมผู้นำให้เข้ากับสภาพการณ์ในการนำของคณบดีได้อย่างเหมาะสม
  - 2.8.2 การใช้และการหลีกเลี่ยงการใช้แบบของพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในการนำของคณบดี

## 2.9 การปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ในการนำของคณบดี

### 2.9.1 ลักษณะของการปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ในการนำของคณบดี

2.9.2 การปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ในการนำของคณบดีให้เอื้อต่อแบบของ พฤติกรรมผู้นำของคณบดี

### 2.10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ

2.10.1 สรุปผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ

2.10.2 ปัจจัยและตัวแปรที่ส่งผลโดยตรงและโดยมีตัวแปรอื่นมากระตุ้นกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ

3. ขอบการรับรองของบทเรียนสำเร็จรูปซึ่งได้จากการทดลองใช้ทั้ง 3 ครั้ง และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว มีดังนี้

### 3.1 ขอบการรับรองที่ได้จากการทดลองใช้ครั้งที่ 1-3

3.1.1 บทเรียนสำเร็จรูปชุดที่ 1, 2 และ 10 ตรวจสอบเรื่องการพิมพ์ให้ถูกต้อง

3.1.2 บทเรียนสำเร็จรูปชุดที่ 4-9 ตรวจสอบเรื่องการพิมพ์ให้ถูกต้องและกรณี ตัวอย่างต้องปรับให้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

3.1.3 บทเรียนสำเร็จรูปชุดที่ 3 ควรเปลี่ยนชื่อเรื่องจาก "สภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดี" เป็น "สภาพการณ์ในการนำของคณบดี"

3.1.4 คำถามสรุปท้ายชุดที่ 5 ตัวเลือกตอบของคำถามชุดที่ 3-5 ขาดหายไป 2 ตัวเลือก คือตัวเลือก ข และ ง

3.1.5 กรณีตัวอย่างชุดที่ 6, 7 และ 8 ควรปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในสถาบันราชภัฏ

3.1.6 ปรับปรุงคำถามและตัวเลือกตอบของแบบทดสอบภาวะผู้นำของคณบดี 6 ข้อคือ ข้อ 2,3,4,7,11 และ 14 ให้เหมาะสม

3.1.7 การใช้ภาษาในบทเรียนทุกชุดควรสอดคล้องกัน โดยเฉพาะศัพท์หรือข้อความที่มีความหมายเฉพาะ

3.1.8 กรณีตัวอย่างควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานของคณบดีให้มากขึ้น

3.1.9 คำถามสรุปท้ายชุดของบทเรียนที่เป็นแบบทดสอบบางข้อมีลักษณะซ้ำซ้อน

4. ประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูป ซึ่งเป็นผลมาจากการทดลองใช้ชุดฝึกในบทเรียน สำเร็จรูปครั้งที่ 3 มีผลสรุป 2 ลักษณะดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูปแต่ละชุดตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 พบว่า ชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรกทุกชุด กล่าวคือแต่ละชุดมี

คะแนนเฉลี่ยจากแบบคำถามสรุปท้ายชุดฝึกของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อคิดเป็นร้อยละแล้วได้ 90 หรือสูงกว่า และมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง กล่าวคือ คำถามสรุปท้ายชุดฝึกของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของบทเรียนแต่ละชุด กลุ่มตัวอย่างทำได้ ถูกต้องคิดเป็นร้อยละ 90 หรือสูงกว่าทุกวัตถุประสงค์

4.2 ประสิทธิภาพของชุดฝึกรวมทุกชุดในบทเรียนสำเร็จรูป จากการเปรียบเทียบคะแนนทดสอบก่อนและหลังการศึกษาชุดฝึกในบทเรียนสำเร็จรูปทุกชุด พบว่าชุดฝึกรวมกันทุกชุดมีประสิทธิภาพที่สามารถพัฒนา กลุ่มตัวอย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## การอภิปรายผล

ผลการวิจัยสรุปข้างต้นสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ลักษณะและตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ จากการศึกษาวิจัยตอนที่ 1 พบว่า สามารถนำทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสภาพการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) มาใช้เป็นโครงสร้างหลักในการกำหนดลักษณะและตัวแบบ ซึ่งประกอบด้วย (1) คุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำของคณบดี (2) สภาพแวดล้อมทางภารกิจของคณบดีหรือสภาพการณ์ในการนำของคณบดี ซึ่งกำหนดองค์ประกอบย่อยได้ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับสมาชิกในคณะ โครงสร้างของงานในคณะและอำนาจในตำแหน่งของคณบดี โดยการกำหนดสภาพการณ์ในการนำของคณบดีไว้ 3 สภาพการณ์ คือ สภาพการณ์ที่เอื้อต่อคณบดีต่ำ ปานกลาง สูง ส่วนจิตลักษณะของคณบดีจากทฤษฎีต้นไม้วิจัยธรรมของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538) ที่สำคัญ ที่ค้นพบจากการวิจัยตอนที่ 1 คือ เจตคติที่ดีต่อการทำงานของคณบดี ลักษณะมุ่งอนาคตของคณบดีและความเชื่ออำนาจในตนเองของคณบดีและคุณลักษณะทางการบริหาร 2 ประการ คือ พฤติกรรมความร่วมมือของคณบดี และสภาพความคงอยู่ในตำแหน่งของคณบดี เป็นคุณลักษณะเสริมของคณบดีที่มีผลทำให้คณบดีได้ใช้แบบการนำในสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลซึ่งอาศัยหลักความสัมพันธ์แบบพหุคูณหรือหลักการกรองหลายชั้นตอน (Multiple Screen Model) ของฟีดเลอร์มาเพื่ออธิบายได้

จากผลของการวิเคราะห์ลักษณะของการบริหารงานของคณบดีในสถาบันราชภัฏและจากผลการวิจัยตอนที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความเหมาะสมในการกำหนดหัวเรื่องต่างๆ เช่น "ปฐมบท", "การค้นหาแบบของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี", "ทำความเข้าใจกับสภาพการณ์ในการนำของคณบดี" เป็นต้น ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้งที่เป็นนักวิชาการและนักปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยและในสถาบันราชภัฏ ซึ่งจะช่วยให้คณบดีที่ได้ศึกษาเนื้อหาดังกล่าว มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำ ภาวะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของคณบดี ได้ทราบถึงแนวทางค้นหาแบบของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี และเกิดความรู้และเข้าใจเรื่องของสภาพการณ์

ในการนำของคณบดีว่ามีลักษณะ องค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของ คณบดีแต่ละลักษณะอย่างไร เป็นต้น ซึ่งตามทฤษฎีการจูงใจของลอเลอร์และพอร์ตอร์ (Laurer Portor . ; อ้างจาก วิโรจน์ สารรัตน์ : 25 : 424) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานได้ดีขึ้นและถูก ต้องขึ้น ถ้าหากได้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ และสภาพแวดล้อมทางภารกิจของ ตนเอง หรือ ตามแนว คิดของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้า หมายสุดท้ายที่จะได้จากการทำงานจะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการกำหนด หัวเรื่องดังกล่าวข้างต้น เพื่อพัฒนา เป็นบทเรียนสำเร็จรูปชุดหนึ่ง ๆ จึงมีความเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานวิชาการ ของคณบดีให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

2. ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิภาพภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า มีขั้นตอนการดำเนินงาน 10 ขั้นตอน เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีประสิทธิภาพภาวะผู้นำตามสภาพ การณ์ของพีตเลอร์ ตัวแบบจากบทเรียนสำเร็จรูปการปรับปรุงประสิทธิภาพภาวะผู้นำของพีตเลอร์และคณะ และแนวทางการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปของนักวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ตัวแบบ การพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบัน ราชภัฏ มีความ ถูกต้องตามแนวคิด หลักการหรือทฤษฎีของการพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพภาวะผู้นำของคณบดีโดย ใช้บทเรียนสำเร็จรูปให้มีความสอดคล้องกับสภาพจริงของสถาบันราชภัฏให้มากที่สุด นอกจากนี้หัวเรื่อง ทั้งหมดที่ได้จากตัวแบบดังกล่าวได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและนักปฏิบัติการใน มหาวิทยาลัยและในสถาบันราชภัฏ จึงมีความเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุง ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันราชภัฏได้อย่างเหมาะสมต่อไป

3. หัวเรื่องย่อยของแต่ละหัวเรื่องที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นโครงร่างเสนอเนื้อหา ผู้วิจัยได้เน้นการ จัดลำดับจากการให้ความรู้พื้นฐานไปสู่ความเข้าใจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ ตลอดจนการนำไป ประยุกต์ใช้ในสภาพการณ์จริงต่อไป ดังเห็นได้จากรูปแบบการเสนอเนื้อหาในบทเรียนสำเร็จรูปแต่ละชุด จะให้ผู้ศึกษามีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความหมาย จุดมุ่งหมาย แนวคิดและความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ ก่อนแล้วจึงให้มีความสามารถในการสังเคราะห์ การวิเคราะห์ การประยุกต์ใช้ หรือ การฝึกปฏิบัติแล้ว แต่กรณี ลักษณะการจัดลำดับของหัวเรื่องย่อย เพื่อเสนอเนื้อหา ดังกล่าว เป็นไปตามเกณฑ์การสอน แบบโปรแกรม (Programmed Instruction) ซึ่งสามารถนำไปใช้พัฒนาคณบดีให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นได้

4. ข้อบกพร่องของบทเรียนสำเร็จรูป ส่วนหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพิมพ์ไม่ถูก และกรณีตัวอย่าง ควรเกี่ยวข้องกับการศึกษา และสภาพการทำงานของคณบดีให้มากขึ้น อีกส่วนหนึ่งเป็นการใช้คำหรือ ข้อ ความเฉพาะ ควรสอดคล้องกันในบทเรียนชุดต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับข้อเสนอแนะของ กลุ่มตัวอย่างคณบดีให้มากที่สุด ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างคณบดี ซึ่งได้ศึกษาบทเรียนสำเร็จรูปทุกชุดจาก การทดลองใช้ครั้งที่ 3 และได้ประเมินคุณภาพของชุดต่าง ๆ ในบทเรียนทั้ง 10 ชุด อยู่ในเกณฑ์ ระดับเหมาะสมมากก็ตาม (กลุ่มตัวอย่างส่วนมากได้ประเมินคุณภาพของชุดที่ 1 - 9 อยู่ระดับเหมาะสม มาก และชุดที่ 10 อยู่ระดับเหมาะสมปานกลาง)



5. ประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูปแต่ละชุดตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90 ซึ่งผลการทดลองใช้บทเรียนสำเร็จรูปทุกชุดครั้งที่ 3 พบว่ามีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวแรกและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 90 ตัวหลัง ตามสมมุติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว ชุดฝึกแต่ละชุดในบทเรียนสำเร็จรูปมีประสิทธิภาพที่สามารถพัฒนาผู้เรียน(คณบดี)ให้เกิดการเรียนรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้

6. ประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูปทุกชุด ตามเกณฑ์การเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างระหว่างก่อนและหลังการศึกษบทเรียนสำเร็จรูปทุกชุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่ามีประสิทธิภาพตามเกณฑ์และเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แสดงให้เห็นว่าบทเรียนสำเร็จรูปทั้งหมดทุกชุดมีประสิทธิภาพที่สามารถนำไปใช้พัฒนาคณบดีในสถาบันราชภัฏโดยใช้วิธีเดียวกับวิธีที่ใช้ทดลองครั้งที่ 3 ได้ดี

เหตุผลที่บทเรียนสำเร็จรูปรวมทุกชุดมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ดังกล่าวในระดับสูงนั้นอาจเป็นผลมาจากประสิทธิภาพของผู้นำของคณบดีเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและสภาพการณ์ต่าง ๆ ของคณบดีในสถาบันราชภัฏต่าง ๆ ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ และวิธีการในการศึกษาก็เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดี ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ตามหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และความละเอียด รอบคอบในการพัฒนาบทเรียนสำเร็จรูปที่อาศัยหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ในหลักการสอนแบบโปรแกรมและรูปแบบการเรียนรู้แจ้ง (Mastery Learning) ซึ่งมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีพฤติกรรมการเรียนรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดจากการเรียนการสอนแบบซ่อมเสริม

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำของคณบดีสถาบันราชภัฏที่ได้เสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. การนำบทเรียนสำเร็จรูป เรื่อง "การแสวงหาภาวะผู้นำของคณบดี" ไปใช้พัฒนาคณบดีในสถาบันราชภัฏ ควรดำเนินการดังนี้

1.1 ทำการทดสอบคณบดีด้วย แบบทดสอบภาวะผู้นำของคณบดี หากใครที่ได้คะแนนไม่ถึงร้อยละ 90 ของคะแนนเต็ม ควรต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าวมาก

1.2 ให้คณิตที่ต้องได้รับการพัฒนาทำแบบทดสอบคำถามสรุปบทเรียนท้ายชุดแต่ละชุด ก่อนที่จะศึกษาบทเรียนสำเร็จรูปแต่ละชุด เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถว่าควรได้รับการพัฒนาด้วยบทเรียนสำเร็จรูปนี้หรือไม่ โดยผู้ที่ทำคะแนนได้ถึงร้อยละ 90 ของคะแนนเต็มขึ้นไป (ทำข้อทดสอบถูกหมด 5 ข้อ) ไม่จำเป็นต้องรับการพัฒนา คงได้รับการพัฒนาหรือต้องศึกษา บทเรียนสำเร็จรูปเฉพาะชุดที่ทำคะแนนได้ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของคะแนนเต็มเท่านั้น

1.3 ให้คณิตที่ต้องได้รับการพัฒนาดำเนินการตาม 1.2 ตามลำดับจากชุดที่ 1 - 10 ในเวลาและสถานที่ที่แต่ละคนสะดวก หลังจากการศึกษาบทเรียนสำเร็จรูปแล้ว ให้คณิตทำแบบทดสอบคำถามสรุปบทเรียนท้ายชุดแต่ละชุดนั้น ๆ เสร็จแล้วจึงทำการตรวจสอบความถูกต้องโดยอาศัยคำเฉลยในชุดฝึก เพื่อซ่อมเสริม หากทำข้อใดไม่ถูกต้อง ให้ทำการศึกษาซ่อมเสริมตามคำแนะนำในชุดฝึก เพื่อซ่อมเสริมประเด็นดังกล่าวนั้น จนกว่าจะมีความรู้ ความเข้าใจ หรือฝึกปฏิบัติในเรื่องนั้นได้ จึงจะทำการทดสอบตนเอง เพื่อจะศึกษาชุดฝึกชุดต่อไปได้

1.4 เมื่อคณิตได้ศึกษาบทเรียนสำเร็จรูปครบทุกชุดแล้ว ให้ทำแบบทดสอบภาวะผู้นำของคณิตอีกครั้งหนึ่ง หากสามารถทำคะแนนจากแบบทดสอบได้ถึงร้อยละ 90 ของคะแนนเต็ม หรือมากกว่าก็แสดงว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในเรื่องของภาวะผู้นำของคณิตตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แต่ถ้าหากทำแบบทดสอบได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าว แสดงว่าควรตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่ทำให้ไม่สามารถทำคะแนนได้ตามเกณฑ์ดังกล่าวได้ โดยเฉพาะผู้ที่ทำคะแนนได้ต่ำกว่าเกณฑ์ดังกล่าวมากแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อศึกษาเพิ่มในส่วนที่ตนเองคิดว่ายังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ หรือฝึกปฏิบัติต่อไป

2. หลังจากได้พิจารณาคณิตไปได้รับระยะเวลาหนึ่ง 15-30 วัน หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมของสถาบันราชภัฏควรงเกต พฤติกรรมการทำงานของคณิตที่ได้รับการพัฒนาไปแล้วว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ นอกจากนั้นควรตรวจสอบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เช่น พฤติกรรมผู้นำของคณิต ความสัมพันธ์ระหว่างคณิตกับสมาชิกในคณะ ลักษณะความชัดเจนของงานในคณะ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องว่ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพที่ดีขึ้นหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อศึกษาสาเหตุที่ควรปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. หากมีเหตุการณ์หรือสภาพการณ์ใดที่เกิดขึ้นแล้วมีผลทำให้การเสนอเนื้อหาในชุดต่าง ๆ ของบทเรียนสำเร็จรูปบางส่วนคาดเคลื่อนไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นใหม่นั้น ควรแจ้งให้ผู้วิจัยทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความถูกต้องต่อไป

4. การนำบทเรียนสำเร็จรูปไปใช้พัฒนาบุคลากร ไม่จำกัดเฉพาะคณิตในสถาบันราชภัฏเท่านั้น แต่อาจจะปรับใช้กับบุคลากรอื่น ๆ เช่น ผู้บริหารสถาบันราชภัฏระดับอื่น เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี เป็นต้น หรือผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ เช่น อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วย หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หรือจังหวัดและผู้ช่วย ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดและผู้ช่วย เป็นต้น โดยอาศัยวิธีดำเนินงานเดียวกัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. บทเรียนสำเร็จรูปเรื่อง การแสวงหาภาวะผู้นำของคนดีนี้ พัฒนาจากกรอบความคิดของผลการวิจัยพื้นฐานลักษณะและตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของคนดีในสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นการวิจัยหรือทดสอบทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสภาพการณ์ของฟีดเลอร์ และทฤษฎีและแนวคิดเสริมดังกล่าวว่าสามารถใช้กับคนดีในสถาบันราชภัฏได้หรือไม่ ดังนั้นถ้าจะนำบทเรียนสำเร็จรูปนี้ไปใช้กับผู้บริหารหน่วยงานลักษณะอื่นที่มีใช้หน่วยงานทางการศึกษา ควรจะศึกษาเพื่อเป็นการทดสอบทฤษฎี ดังกล่าวก่อน

2. บทเรียนสำเร็จรูปที่พัฒนาขึ้นนี้ได้รับการทดสอบประสิทธิภาพเฉพาะในเรื่องความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาและทักษะในการปฏิบัติตามกรณีตัวอย่างหลังการศึกษาสิ้นสุดลงไปแล้วเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาประสิทธิภาพที่มีผลต่อเนื่องไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพหลังจากการศึกษาสิ้นสุดแล้วในช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้นผู้ที่สนใจอาจวิจัยให้ทราบถึงประสิทธิภาพของชุดฝึกด้วยตนเองในประเด็นดังกล่าวได้

3. การทดลองใช้บทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 3 มีข้อจำกัดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการวิจัยด้วยตนเองได้ จึงขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถาบันราชภัฏเป็นผู้ดำเนินการวิจัยให้ตามระเบียบและขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนด จึงอาจเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อผลการทดลองได้ทั้งในทางบวกหรือทางลบ ดังนั้นเพื่อขจัดอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าว และเพื่อให้เป็นหลักการเรียนการสอนแบบโปรแกรมอย่างแท้จริง ผู้วิจัยควรดำเนินการด้วยตนเอง

4. เนื่องจากการทดสอบประสิทธิภาพของบทเรียนสำเร็จรูปครั้งที่ 3 นั้น ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่างตรวจสอบหาข้อบกพร่องของบทเรียนสำเร็จรูปแต่ละชุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขด้วย จึงควรจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่บรรลุผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การวิจัยเพื่อพัฒนา บทเรียนสำเร็จรูปอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันนี้ หากต้องการทราบประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรหลีกเลี่ยงวิธีการที่ให้กลุ่มตัวอย่างช่วยตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขด้วย

### บรรณานุกรม

- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2534.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะธรรม : การวิจัยและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2538.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2532.
- "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พุทธศักราช 2538," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 112 ตอนที่ 4 ก. ลงวันที่ 26 มกราคม 2538.
- ภูมิพลอดุลยเดช, พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหา. "พระบรมราโชวาทพระราชทานแก่บัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ณ ห้องประชุมสวนอัมพร กรุงเทพมหานคร," ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาท. , 2529.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การพัฒนาชุดฝึกด้วยตนเองเรื่องการวางแผนการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร , 2532.
- สถาบันราชภัฏสกลนคร. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 พ.ศ. 2540 - 2544. สกลนคร : สำนักวางแผนและพัฒนา สถาบันราชภัฏสกลนคร , 2540.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. หนังสือที่ ศธ. 1502.6 / ว 8881 เรื่องการแบ่งส่วนราชการในสถาบันราชภัฏ. ลงวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2542.
- Chemers , M.M. , R.W. Rice , E. Sunstrom , W. Butler. and R. Ayman. " Leadership Orientation as a Moderator of Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction of Mexican Managers ," Personality and Social Psychology Bulletin. 4 : 359-367 ; December , 1985.
- Cook , J.D. and others. The Experience of Work : A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use. London : Academic Press , Inc. 1981
- Espich, James E. and Bill Williams. Developing Program Instructional Materials. New York : Lear Siegler, Inc., 1967.

- Fiedler , F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : Mc Graw - Hill , 1967.
- . , M.M. Chemers , and L. Mahar. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. New York : John Wiley & Sons , Inc. 1976. International. 45(7) : 106 ; may 1976.
- Hoy , W.K. and C.G. Miskel. Educational Administration : Theory , Research and Practice. 2 nd ed. New York : Random House , 1982.
- Likert , R. New Patterns of Management. New York : Mc Graw - Hill Book Company , 1961.
- Meyer, G. Rex. Modules : From Design to Implementation. Singapore : The Columbo Plan Staff College for Technician Education, 1984.
- McCorkle , C.O. and others. Management and Leadership in Higher Education. San Francisco : Jossey - Bass Publishers , 1982.
- Morris , V.C. Deaning : Middle Management in Accademic. Urbana , Chicago : University of Illinois Press , 1981.
- Parten , M.B. " School Participation among Pre-School Children , "Journal of Social Psychology. 27 , 1933.
- Porter , L.W. and R.M. Steers. "Organization Work and Personal Factor in Turnover and Absenteeism ," Psychological Bulletin. 80 : 151 - 176 ; 1973.
- and others. " Organizational Commitment , Job Satisfaction , and Turnover Amang Psychiatric Technicians ," Journal of Applied Psychology. 59 (5) : 603 - 609 ; October , 1974.
- . , E.E. Lawler and J.R. Hackman. Behavior in Organization International. Student Edition , Tokyo : Mc Graw - Hill Kogakusa , Ltd. 1975.
- Riley , C.L. and V.J. Baldrige. Governing Academic Organization , New Problems , New Perspective. California : Mc Cutchan Publishing Cooperation , 1977.
- Romiszosky, K.E. Self-Training Materials and Instruction. New York : John Willey & Sons, 1986.
- Worthen, B.R. "Printed Materials in the Classroom," in The International Encyclopedia Of Education. Great Britain : A Wheaton & Co., Ltd., 1985.

\*\*\*\*\*