

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม

โดย

นายอุดม อรุณราช

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-11-6190-5

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AFFECTING THE INTERNAL  
QUALITY ASSURANCE IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOL UNDER  
THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA**

**By**

**Udom Arunraj**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2005**

**ISBN 974-11-6190-5**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม” เสนอโดย นายอุดม อรุณราช เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จัติวัตร)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร

2. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช

3. อาจารย์วรกาญจน์ สุขสดเจียว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชনীย์ เชาว์ดำรงค์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์วรกาญจน์ สุขสดเจียว)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ดุสิต ทิวถนอม)

...../...../.....

K45252430 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ การประกันคุณภาพ

อุดม อรุณราช : ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม(THE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AFFECTING THE INTERNAL QUALITY ASSURANCE IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร, อ.ดร.ศรียา สุขพานิช และ อ.วรกาญจน์ สุขสดเขียว, 184 หน้า, ISBN 974 – 11 – 6190 – 5

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 66 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของอับรามสัน(Abramson)กับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก
- 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก
- 3) พฤติกรรมผู้นำด้านผู้สอน และบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

K45252430 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP / THE INTERNAL QUALITY ASSURANCE

UDOM ARUNRAJ : THE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AFFECTING THE INTERNAL QUALITY ASSURANCE IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA. THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D. , SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. , AND VORAKARN SUKSODKIEW. 184 pp. ISBN 974 – 11 – 6190 – 5.

The purposes of this research were to determine : 1) the administrator's leadership of the basic educational schools under the Office of Samutsongkhrum Educational Service Area, 2) the internal quality assurance in the basic educational schools under the Office of Samutsongkhrum Educational Service Area, and 3) the administrator's leadership affecting the internal quality assurance in the basic educational schools under the Office of Samutsongkhrum Educational Service Area. The sample consisted of 264 teachers in 66 basic educational schools under the Office of Samutsongkhrum Educational Service Area. The respondents composed of school directors, assistant directors of school academic affairs or heads of school academic affair section and teachers. The instrument employed to collect data of the administrator's leadership was a questionnaire based on the concept of Abramson and a document of internal quality assurance in school issued by the Ministry of Education. The statistic used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression.

The finding were as follows :

- 1) The school administrator's leadership was at a high level in overall and each aspect.
- 2) The school internal quality assurance was at a high level in overall and each aspect.
- 3) The leader behavior as a coach and the leader's role as a change agent affected the school internal quality assurance in overall.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2005

Student's signature .....

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช อาจารย์วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์คูสิต ทิวถนอม ผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ ดร.วัชনীย์ เชาว์ดำรงค์ ประธาน คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตรวจแก้ไข ข้อบกพร่อง ต่างๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิดและ แนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาช่วยเหลือในการตรวจสอบ แก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้อำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือใน การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือ และคำแนะนำอันมีค่าจากรุ่นพี่ เพื่อน ญาติ รุ่นที่ 22 และนางสาวอนงค์ แสงแก้ว ที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือเสมอมา คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณของบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนมาในอดีต และทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้

## สารบัญ

|                                     | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....             | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                    | ฎ    |
| สารบัญแผนภูมิ.....                  | ฏ    |
| <b>บทที่</b>                        |      |
| 1 บทนำ.....                         | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 2    |
| ปัญหาของการวิจัย.....               | 5    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....        | 9    |
| ข้อคำถามของการวิจัย.....            | 9    |
| สมมติฐานการวิจัย.....               | 10   |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย.....          | 10   |
| ขอบเขตของการวิจัย.....              | 12   |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                | 15   |
| 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....        | 16   |
| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา..... | 16   |
| ความหมายของผู้นำ.....               | 17   |
| ความสำคัญของผู้นำ.....              | 18   |
| ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....                 | 19   |
| การศึกษาภาวะผู้นำของอับรามสัน.....  | 29   |
| ภาวะผู้นำร่วมกัน.....               | 30   |
| ความร่วมมือ.....                    | 30   |
| การทำงานเป็นทีม.....                | 31   |
| การมีภาวะผู้นำร่วมกัน.....          | 33   |
| พฤติกรรมของผู้นำ.....               | 34   |
| ผู้สื่อสาร.....                     | 35   |
| ผู้ร่วมงาน.....                     | 36   |

| บทที่                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------------|------|
| ผู้สอน.....                                                   | 37   |
| ผู้กระตุ้น.....                                               | 39   |
| บทบาทของผู้นำ.....                                            | 40   |
| ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....                                    | 40   |
| ผู้ประกอบการ.....                                             | 42   |
| ผู้ให้คำปรึกษา.....                                           | 43   |
| การประกันคุณภาพการศึกษา.....                                  | 45   |
| มโนทัศน์เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา.....                 | 45   |
| ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา.....                      | 46   |
| หลักการประกันคุณภาพการศึกษา.....                              | 47   |
| แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา.....                   | 49   |
| การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา.....                    | 50   |
| หลักการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา.....                | 50   |
| ขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา... ..   | 52   |
| ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ | 54   |
| การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ.....                              | 55   |
| การพัฒนามาตรฐานการศึกษา.....                                  | 58   |
| การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....                           | 60   |
| การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....                    | 63   |
| การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา.....                         | 65   |
| การประเมินคุณภาพการศึกษา.....                                 | 66   |
| การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี.....                           | 69   |
| การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา.....                       | 71   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                    | 72   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                         | 72   |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                       | 78   |
| สรุป.....                                                     | 81   |



| บทที่                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| 3 การดำเนินการวิจัย.....                                               | 82   |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....                                          | 82   |
| ระเบียบวิธีวิจัย.....                                                  | 83   |
| แผนแบบการวิจัย.....                                                    | 83   |
| ประชากร.....                                                           | 83   |
| กลุ่มตัวอย่าง.....                                                     | 83   |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....                                                    | 84   |
| เครื่องมือและการสร้าง.....                                             | 87   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                               | 88   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                | 89   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....                                             | 89   |
| สรุป.....                                                              | 90   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                            | 91   |
| ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                         | 91   |
| ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                     |      |
| สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....                       | 94   |
| ตอนที่ 3 การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน          |      |
| สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....                       | 102  |
| ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา |      |
| ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....           | 109  |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                  | 127  |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                    | 127  |
| การอภิปรายผล.....                                                      | 129  |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                        | 139  |
| ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....                                             | 139  |
| ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....                                 | 141  |
| บรรณานุกรม.....                                                        | 142  |

| บทที่                                                             | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| ภาคผนวก.....                                                      | 150  |
| ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....     | 151  |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 158  |
| ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....                | 164  |
| ภาคผนวก ง การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....                 | 167  |
| ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....                             | 172  |
| <br>                                                              |      |
| ประวัติผู้วิจัย.....                                              | 184  |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                            | หน้า |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1        | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติระดับประเทศ ปีการศึกษา 2545 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.....                        | 4    |
| 2        | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติระดับประเทศ ปีการศึกษา 2545 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.....                        | 5    |
| 3        | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน(GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2545 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ..... | 6    |
| 4        | ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน(GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2545 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ..... | 6    |
| 5        | แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลแยกเป็นรายอำเภอตามขนาดของโรงเรียน.....                                                                                                       | 84   |
| 6        | จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และอายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้.....                                                  | 92   |
| 7        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้าน.....                                    | 94   |
| 8        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน จำแนกตามรายชื่อย่อย.....                | 95   |
| 9        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านพฤติกรรมของผู้นำ จำแนกตามรายชื่อย่อย.....                | 97   |

|    |                                                                                                                                                                                                                              |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม<br>ด้านบทบาทของผู้นำ จำแนกตามรายชื่อย่อย.....                                               | 100 |
| 11 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการประกันคุณภาพ<br>ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม<br>โดยภาพรวมและรายด้าน.....                                                      | 102 |
| 12 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการประกันคุณภาพ<br>ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม<br>จำแนกตามรายด้านและรายชื่อย่อย.....                                            | 103 |
| 13 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....                                                                                                                                                   | 109 |
| 14 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม โดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ).....                                 | 110 |
| 15 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ด้านการจัดระบบบริหารและ<br>สารสนเทศ( $Y_1$ ).....           | 111 |
| 16 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา( $Y_2$ )..                      | 113 |
| 17 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา( $Y_3$ ).....        | 115 |
| 18 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนา<br>คุณภาพการศึกษา( $Y_4$ )..... | 117 |

|    |                                                                                                                                                                                                                                   |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 19 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ<br>การศึกษา(Y <sub>5</sub> ).....   | 119 |
| 20 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา(Y <sub>6</sub> )..                  | 121 |
| 21 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษา<br>ประจำปี(Y <sub>7</sub> ).....     | 122 |
| 22 | การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ<br>การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพ<br>การศึกษา(Y <sub>8</sub> )..... | 124 |

## สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิที่ |                                                                                                                                                                      | หน้า |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1          | กรอบแนวคิดของการวิจัย.....                                                                                                                                           | 11   |
| 2          | ขอบเขตของการวิจัย.....                                                                                                                                               | 14   |
| 3          | แนวประสานของทฤษฎี 3 กลุ่ม.....                                                                                                                                       | 20   |
| 4          | การจัดการแบบดั้งเดิมและแบบไอซ์.....                                                                                                                                  | 38   |
| 5          | ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน.....                                                                                                                            | 53   |
| 6          | แสดงองค์ประกอบของระบบสารสนเทศ.....                                                                                                                                   | 56   |
| 7          | สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ<br>ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาสมุทรสงคราม..... | 126  |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

โลกปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าด้านความรู้ วิทยาศาสตร์ และข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ทำให้สังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และส่งผลให้เกิดปัญหาน้อยใหญ่ตามมามากมาย ผู้ที่จะดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและสร้างสรรค์สังคมได้ ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่ดี และมีทักษะชีวิตที่เหมาะสมเพียงพอ ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และระบบการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในสังคม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วได้อย่างราบรื่น ระเบียบใหม่ของโลกทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติที่มาพร้อมกับโลกาภิวัตน์ได้สร้างความรุนแรงในการแข่งขันขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับประเทศ เพื่อความสามารถในการปรับตัว รู้เท่าทันไม่ให้ตกอยู่ในฐานะผู้เสียเปรียบ ในภาวะการณปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของประชากรไทยโดยเฉลี่ยต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอีกหลายประเทศในระดับเดียวกัน การศึกษาขาดเอกภาพด้านนโยบาย สถานศึกษาขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ชุมชน สถาบันทางสังคม สังคมตกอยู่ในกระแสบริโภคนิยม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม คนส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการกลั่นกรองคัดสรรทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ศิลปะไทยที่ทรงคุณค่าถูกละเลย<sup>1</sup>

ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องการบุคคลในอนาคตที่มีทั้งความรู้ ควบคู่ทักษะการคิดแก้ปัญหาและมีคุณธรรม การที่จะพัฒนาให้เด็กมีคุณลักษณะข้างต้นต้องใช้วิธีการจัดการเรียนรู้แนวทางใหม่หรือการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและสอดคล้องกับสภาพชีวิตจริงของนักเรียน

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) : ฉบับสรุป, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2545), 1-2.

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้เด็กเป็นบุคคลในอนาคตที่มีทั้งความรู้ ควบคู่ทักษะการคิดแก้ไขปัญหา และคุณธรรม นั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้ บัญญัติสิทธิ และเสรีภาพด้านการศึกษาของปวงชนชาวไทยไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย”<sup>2</sup>

ดังนั้นรัฐจะต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้ในมาตรา 43 และต้องเตรียมการให้พร้อมที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย กอปรกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดบทบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องนี้ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งโดยหลักการสากลถือว่าการประกันคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา<sup>3</sup>

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินเราจะเห็นว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ทำให้สมบรูณ์ยาก ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ มักจะประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม<sup>4</sup>

<sup>2</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 14.

<sup>3</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2546), 8.

<sup>4</sup> มัลลิกา ตันสอน, การจัดการยุคใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545), 165.



ส่วนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ในมาตรา 48 กำหนดว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงาน ต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก”<sup>5</sup> จากบทบัญญัติดังกล่าวส่งผลให้ หน่วยงานทางการศึกษาจำเป็นต้องกำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ของตนเองขึ้นมา เพื่อให้สถานศึกษายึดถือปฏิบัติ

การส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดมีการดำเนินการพัฒนา สู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจเร่งด่วนของทุกกรม โดยมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและมีการนิเทศให้คำแนะนำในเรื่องการประกันคุณภาพเพื่อให้สถานศึกษาสามารถ บริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระทรวงศึกษาธิการจึงมอบให้กรมวิชาการรับผิดชอบแผนงานการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่ง เป็นแผนงานหลักของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีภาระงานสำคัญ คือการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการ ประกันคุณภาพภายนอก<sup>6</sup>

ในปีการศึกษา 2545 กรมวิชาการ ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็น ผู้ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นการควบคุม ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรนั้น สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ ได้วางแผนการดำเนินงานประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (national test) ในปีการศึกษา 2545 โดยมีสาระ การประเมินดังนี้ คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

<sup>5</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 23.

<sup>6</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบ และแนวการดำเนินงาน, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 4.

สอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ในวิชาหลัก 3 วิชาคือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ (ยกเว้นชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ไม่สอบภาษาอังกฤษ) กำหนดสอบเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2546 โดยมีขอบเขตการประเมินเป็นนักเรียนสายสามัญในแต่ละช่วงชั้น ทุกคน ทุกสังกัดทั่วประเทศ และขอความร่วมมือผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการกำกับติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการระดับจังหวัดในเขตการศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบในระหว่างที่ดำเนินการสอบ นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการยังได้มีคำสั่งให้สถานศึกษานำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติเป็นเอกสารหลักฐานการศึกษาของผู้เรียนด้วย<sup>7</sup>

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 ระดับประเทศของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 แสดงดังตารางที่ 1 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ

ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2545 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

| วิชา       | จำนวนนักเรียน | คะแนนเต็ม | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนเฉลี่ยร้อยละ | ความพึงพอใจ |        |            |        |            |        |
|------------|---------------|-----------|-------------|-------------------|-------------|--------|------------|--------|------------|--------|
|            |               |           |             |                   | ปรับปรุง    |        | พอใช้      |        | ดี         |        |
|            |               |           |             |                   | จำนวน (คน)  | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
| ภาษาไทย    | 963,254       | 30        | 15.56       | 51.87             | 210,769     | 21.88  | 388,766    | 40.36  | 363,719    | 37.76  |
| คณิตศาสตร์ | 963,254       | 30        | 15.68       | 52.28             | 238,704     | 24.78  | 433,835    | 45.04  | 290,715    | 30.18  |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546 (สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม , 2546), 2.

จากตารางที่ 1 ผลการประเมินด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ปีการศึกษา 2545 ระดับประเทศ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาไทยเท่ากับ 15.56 และคะแนนเฉลี่ยของวิชาคณิตศาสตร์เท่ากับ 15.68 คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 51.87 และ 52.28 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจพบว่านักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้

<sup>7</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546. (สมุทรสงคราม:สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ,2546), 1.

ตารางที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ  
ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2545 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

| วิชา       | จำนวน<br>นักเรียน | คะแนน<br>เต็ม | คะแนน<br>เฉลี่ย | คะแนน<br>เฉลี่ย<br>ร้อยละ | ความพึงพอใจ   |        |               |        |               |        |
|------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
|            |                   |               |                 |                           | ปรับปรุง      |        | พอใช้         |        | ดี            |        |
|            |                   |               |                 |                           | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ |
| ภาษาไทย    | 946,235           | 40            | 20.25           | 50.63                     | 283,756       | 29.99  | 494,360       | 52.25  | 168,119       | 17.77  |
| คณิตศาสตร์ | 946,235           | 40            | 19.95           | 49.88                     | 205,263       | 21.69  | 485,355       | 51.29  | 255,617       | 27.01  |
| ภาษาอังกฤษ | 946,235           | 40            | 18.96           | 47.40                     | 344,359       | 36.39  | 430,526       | 45.49  | 171,350       | 18.11  |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546 (สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม , 2546), 2.

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ปีการศึกษา 2545 ระดับประเทศ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ เท่ากับ 20.25, 19.95 และ 18.96 คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 50.63, 49.88 และ 47.40 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจจะพบว่านักเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้

### ปัญหาของการวิจัย

จากข้อมูลผลการประเมินด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ปีการศึกษา 2545 ของโรงเรียนประถมศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 99 โรงเรียน แสดงดังตารางที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 99 โรงเรียน แสดงดังตารางที่ 4 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 อยู่ในระดับดี แต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในระดับพอใช้ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาของระดับประเทศที่ระดับผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับพอใช้เช่นกัน

ตารางที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีการศึกษา 2545

| วิชา       | จำนวนนักเรียน | คะแนนเต็ม | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนเฉลี่ยร้อยละ | ปรับปรุง   |        | พอใช้      |        | ดี         |        |
|------------|---------------|-----------|-------------|-------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|
|            |               |           |             |                   | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
| ภาษาไทย    | 2,627         | 30        | 18.79       | 62.65             | 227        | 8.64   | 824        | 31.37  | 1,576      | 59.99  |
| คณิตศาสตร์ | 2,627         | 30        | 19.08       | 63.60             | 301        | 11.46  | 987        | 37.57  | 1,339      | 50.97  |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546 (สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม , 2546), 2.

ตารางที่ 4 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีการศึกษา 2545

| วิชา       | จำนวนนักเรียน | คะแนนเต็ม | คะแนนเฉลี่ย | คะแนนเฉลี่ยร้อยละ | ปรับปรุง   |        | พอใช้      |        | ดี         |        |
|------------|---------------|-----------|-------------|-------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|
|            |               |           |             |                   | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
| ภาษาไทย    | 2,580         | 40        | 22.49       | 56.21             | 511        | 19.81  | 1,292      | 50.08  | 777        | 30.12  |
| คณิตศาสตร์ | 2,580         | 40        | 22.38       | 55.94             | 380        | 14.73  | 1,193      | 46.24  | 1,007      | 39.03  |
| ภาษาอังกฤษ | 2,580         | 40        | 22.59       | 56.49             | 498        | 19.30  | 1,307      | 50.66  | 775        | 30.04  |

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546 (สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม , 2546), 2.

ผลจากการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (national test) ในปีการศึกษา 2545 ที่ปรากฏว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับพอใช้นั้น ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้เกิดผลเสียต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผลการประเมินเป็นเช่นนี้ ต้องยอมรับว่าเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนคอยกำกับ ดูแลรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ หน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการที่มีสถานศึกษาในสังกัดมีปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาระบบ และดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. งบประมาณในการส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดพัฒนาระบบและดำเนินการพัฒนาคุณภาพภายในมีจำกัด

2. ความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากรต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษายังเข้าใจไม่ตรงกันและยังไม่ให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอ

3. การฝึกอบรมครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและเตรียมรับการประกันคุณภาพภายนอกยังไม่ครอบคลุมและกว้างขวางเพียงพอ

4. กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน ยังมิได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรมเพียงพอ

5. การสร้างเครือข่ายสถานศึกษาขนาดเล็กหรือสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกล เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ยังมิได้รับการสนับสนุนส่งเสริมอย่างเพียงพอ

6. การประสานงานของหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ยังไม่เชื่อมโยงเพียงพอ เป็นการประสานงานเพียงเป็นพิธีเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากการกำหนดระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน มีปัญหาในด้านเอกภาพและเอกลักษณะที่จะต้องมีการปรับให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

7. การผลุงรักษาและการขยายผลระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ยังมีประสิทธิภาพไม่เด่นชัด

8. การประกันคุณภาพภายในของการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำลังดำเนินการอยู่ ให้ความสำคัญและการสนับสนุนเฉพาะสถานศึกษาในสังกัด ยังมิได้ครอบคลุมหรือเชื่อมโยงกับสถานศึกษาในสังกัดอื่น เช่น กรุงเทพมหานคร และสำนักงานบริหารการศึกษาท้องถิ่นเท่าที่ควร

9. การนำผลการประกันคุณภาพภายในไปใช้ และการเผยแพร่ผลเปิดเผยต่อสาธารณชน ยังกระทำจำกัดและไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 19 – 20.

สำหรับปัญหาที่พบในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของจังหวัดสมุทรสงครามนั้น ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามได้ทำการสำรวจข้อมูลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดกรมสามัญศึกษา และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 93 โรงเรียน จาก 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา ในปีการศึกษา 2545 พบปัญหาในเรื่องดังกล่าว ที่สามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน พบว่า สถานศึกษาบางส่วน ยังไม่ได้ดำเนินการร้อยละ 19.89 ซึ่งเป็นด้านการจัดวางตัวบุคคล และการสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องของการประกันคุณภาพ

2. การวางแผนคุณภาพ พบว่า มีสถานศึกษาที่ยังไม่ได้ดำเนินการร้อยละ 26.93 ซึ่งเป็นด้านการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน/แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา/แผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี

3. การบริหารคุณภาพ พบว่า มีสถานศึกษาที่ยังไม่ได้ดำเนินการร้อยละ 21.90 ซึ่งเป็นด้านการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการกำกับ ติดตามและการประเมินผล

ในปัจจุบันผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทและระดับใดก็ตามต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกในยุคข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด<sup>10</sup> ดังนั้น โรงเรียนภายใต้การนำของผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งเป็นหน่วย

<sup>9</sup> ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, รายงานการวิเคราะห์การประกันคุณภาพการศึกษาและการเตรียมความพร้อมการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2545, เอกสารที่ 3/2546, (สมุทรสงคราม : ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, 2546), 28. (อัคราเนนา)

<sup>10</sup> เทียน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” วารสารวิชาการ 5, 9 (กันยายน 2545) : 35.

จัดบริการทางการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติ จึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และประเทศชาติ

จากสภาพปัญหาและสาเหตุต่างๆ ดังกล่าวในเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในหน่วยงาน โดยใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของอับรามสัน (Abramson) กับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
2. เพื่อทราบการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางของการแสวงหาคำตอบและแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับใด
2. การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานโดยอาศัยทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยของนักการศึกษาเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับปานกลาง
2. การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

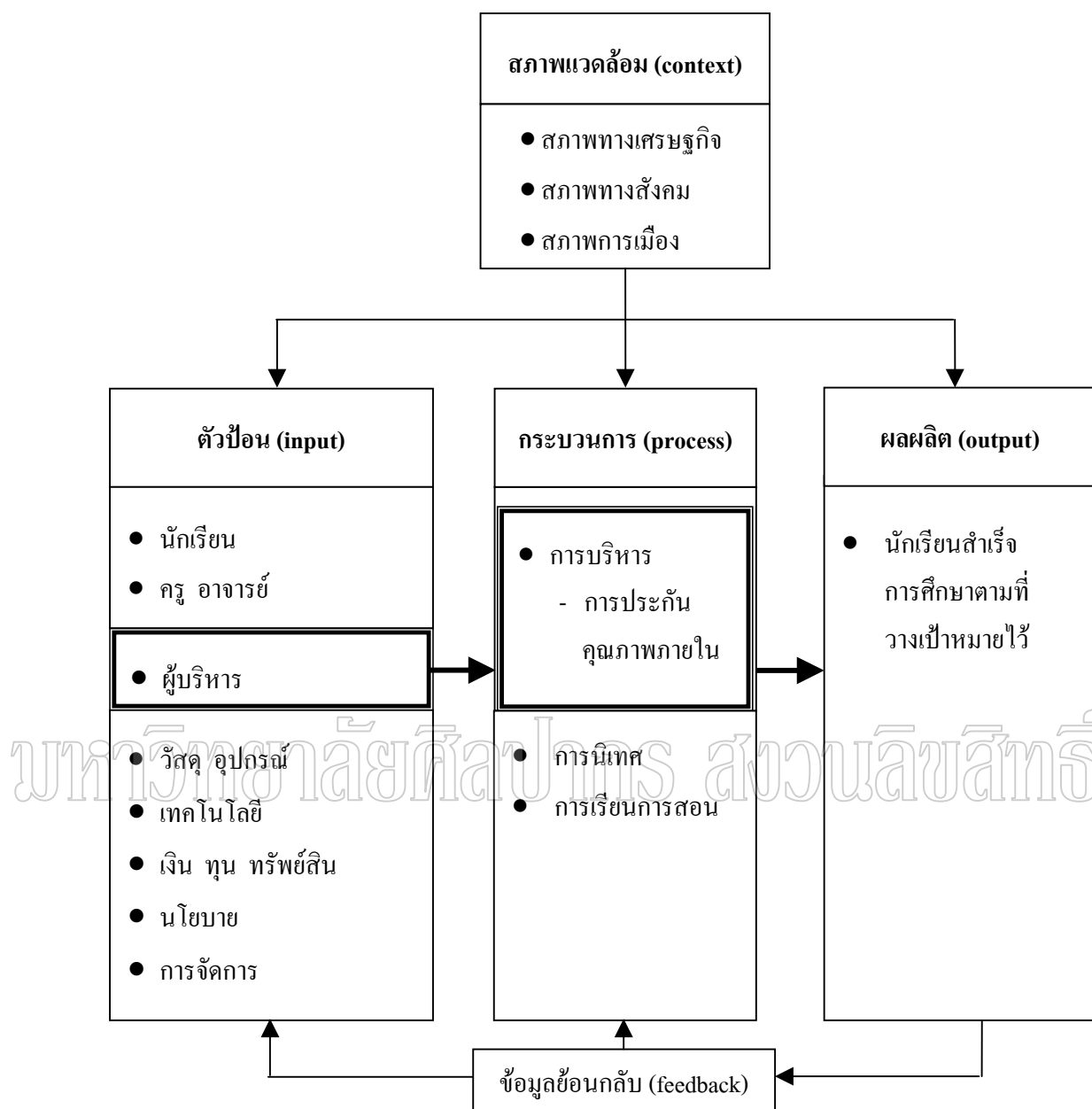
### กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) ที่กล่าวว่าองค์การเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (input) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการ (process) เปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ<sup>11</sup> ถ้าเราพิจารณาโรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบ โรงเรียนก็เป็นระบบเปิด เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งตัวป้อนของโรงเรียน ได้แก่ นักเรียน ครูอาจารย์ ผู้บริหาร วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เงิน ทุน ทรัพย์สิน นโยบาย การจัดการ เมื่อนักเรียนเข้าสู่โรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นองค์การที่มีกระบวนการในการผลิตที่นักเรียนต้องศึกษาเล่าเรียน เมื่อสำเร็จแล้วถือว่าเป็นผลผลิตขององค์การหรือของโรงเรียน<sup>12</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

<sup>11</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

<sup>12</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช, 2543), 74.





แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราช, 2543), 74.

: “กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่มที่ 120, ตอนที่ 74 ก (1 สิงหาคม 2546) : 1 – 2.

### ขอบเขตของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของผู้วิจัย ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้นนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลายประการ ดังเช่น เบลค และมูตัน(Blake and Mouton) ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory) ซึ่งมีแนวความคิดหลักว่าในการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงในลักษณะสองมิติ (two-dimension grid) ได้ มิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน(concern for production) และอีกมิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน(concern for people) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ แบบเฉื่อยชา (1,1) (impoverished management) แบบมุ่งงาน (9,1) (task management) แบบกันเอง (1,9) (country club management) แบบเดินทางสายกลาง (5,5) (middle of the road management) แบบร่วมมือร่วมใจ (9,9) (team management)<sup>13</sup> ส่วน ไลเคอร์ท(Likert) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำไว้ 4 ระบบ คือ ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ(exploitive authoritative) ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์(benevolent authoritative) ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ(consultative) ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม(participative group)<sup>14</sup> นอกจากนี้ เฮาส์(House) ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (directive leadership) (2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน(supportive leadership) (3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม(participative leadership) (4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (achievement-oriented leadership)<sup>15</sup> ส่วน เฮอร์เซย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้แบ่งพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบงานสูงสัมพันธ์ต่ำ, แบบงานสูงสัมพันธ์สูง, แบบงานต่ำสัมพันธ์สูง และงานต่ำสัมพันธ์ต่ำ ตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละช่วงของการทำงาน<sup>16</sup> จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีรูปแบบหลากหลายที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารงาน แต่ในที่นี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา

<sup>13</sup>Robert R. Blake and Jane S. Mouton ,The Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co., 1964) , 10.

<sup>14</sup>Rensis Likert ,New Patterns of Management (New York : McGraw Hill ,1961), 223.

<sup>15</sup>Robert J. House, “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness,” Administrative Science Quarterly 1, 3 (September 1971) : 321 – 338.

<sup>16</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational : Utilizing Human Resources (New York : McGraw – Hill Book Co., 1970), 158 – 170.

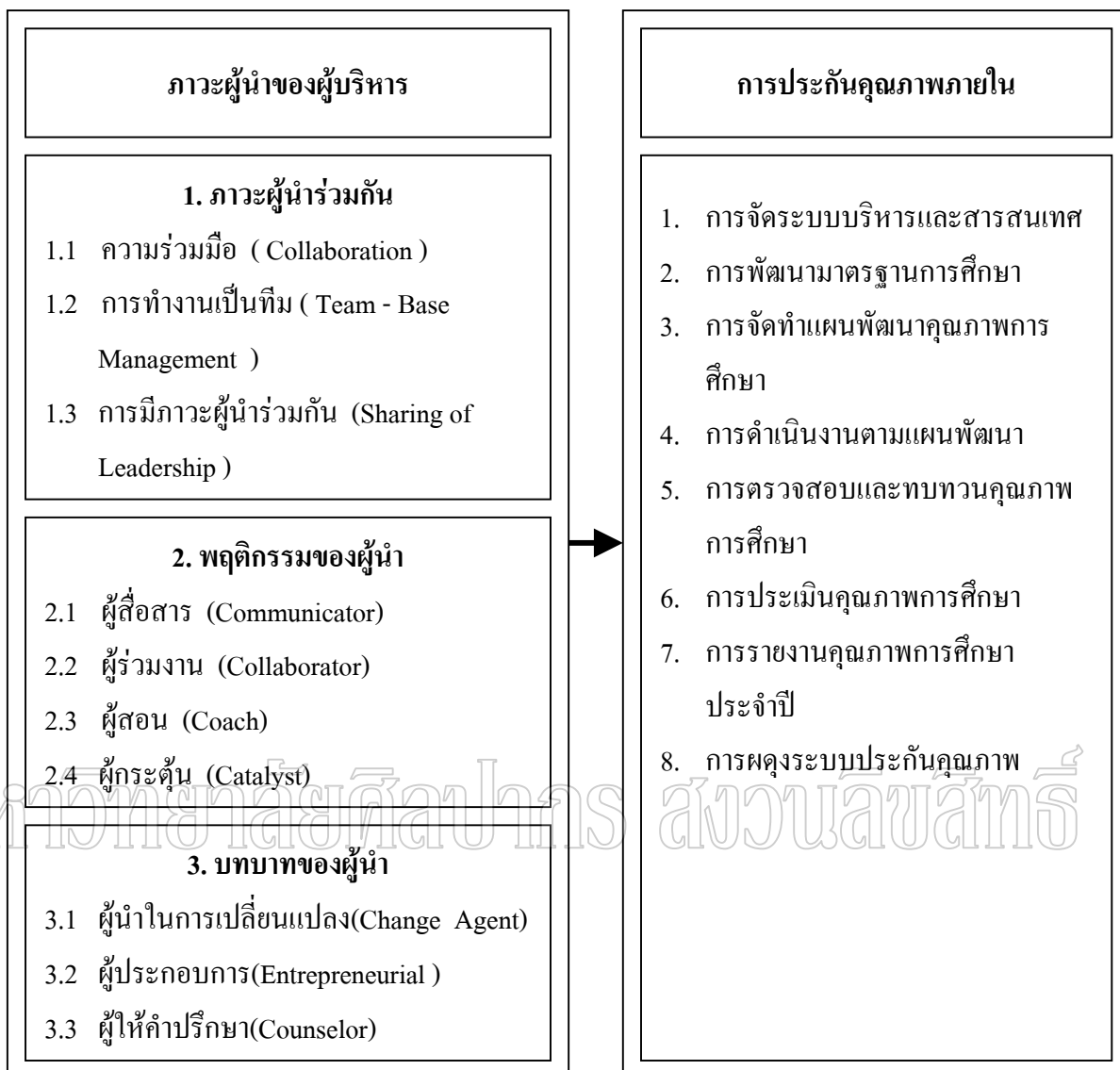
ภาวะผู้นำตามแนวคิดของอับรามสัน(Abramson) ซึ่งกล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 3 ประการ กล่าวคือ ประการที่หนึ่ง ผู้นำจะต้องมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำร่วมกัน(sharing of leadership) คือจะใช้รูปแบบของความร่วมมือ(collaboration) การทำงานเป็นทีม(team – based management) และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน(shared leadership) ประการที่สอง คือ พฤติกรรมของผู้นำ(behaviors) ในยุคก่อน พฤติกรรมของผู้นำนั้น มักจะเข้าใจว่าผู้นำต้องมีพฤติกรรมคำสั่งการ(command) การแบ่งชั้นตอน (compartmentalize) การควบคุม(control) และการจัดการ(cope) แต่ผู้นำในยุคใหม่นี้ ผู้นำไม่ได้เป็นเช่นนั้นแล้ว พฤติกรรมของผู้นำยุคใหม่ต้องมีพฤติกรรมเป็นนักสื่อสาร(communicator) เป็นนักประสานงาน เป็นผู้ร่วมงาน(collaborator) เป็นผู้สอน(coach) และต้องเป็นผู้กระตุ้น(catalyst) และประการสุดท้าย คือ บทบาทของผู้นำ(roles) ซึ่งผู้นำต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(change agent) เป็นผู้ประกอบการ(entrepreneurial) และผู้นำต้องเป็นผู้แนะนำ เป็นผู้ให้คำปรึกษา(counselor)<sup>17</sup>

ส่วนการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการก่อนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน และ 3) การจัดทำรายงานประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี<sup>18</sup> แต่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย (1) การจัดระบบบริหาร และสารสนเทศ (2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา (3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา (6) การประเมินคุณภาพการศึกษา (7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ (8) การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา<sup>19</sup> ดังแผนภูมิที่ 2

<sup>17</sup> Mark A. Abramson, "In Search of The New Leadership," Leadership Inc. 9 (September 1996) : 1 – 4.

<sup>18</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544), 11.

<sup>19</sup> "กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 74 ก (1 สิงหาคม 2546) : 1 – 2.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Mark A. Abramson, "In Search of The New Leadership," Leadership Inc. 9(September 1996) : 1 – 4.

: “กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546,” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 74 ก (1 สิงหาคม 2546) : 1 – 2.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน จึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ ดังนี้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มคนอื่น โดยที่ใจโน้มน้าวและจงใจให้กระทำตามสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้ร่วมกันกำหนดขึ้น หรือเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งขึ้น มี 3 ประการ คือ (1) ภาวะผู้นำร่วมกัน ประกอบด้วย ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน (2) พฤติกรรมของผู้นำ ประกอบด้วย ผู้สื่อสาร ผู้ร่วมงาน ผู้สอนและผู้กระตุ้น (3) บทบาทของผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการ และผู้ให้คำปรึกษา

**การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** หมายถึง กระบวนการที่สถานศึกษาร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบกำกับ ดูแล การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ศึกษา ซึ่งกล่าวไว้ในบทที่แล้ว เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้ ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรมจากแหล่งต่างๆ ในส่วนแรกนั้นจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำใหม่ในอนาคตของอับรามสัน(Abramson) ในส่วนที่สองเกี่ยวกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนสุดท้ายเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากกระแสการปฏิรูปการศึกษาของไทยจะสังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนและสังคมโดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตรการปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้นักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่าสำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ ยังมีได้นำมาพิจารณากันสักเท่าใดนัก ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในการจัดการอบรมและหาวิธีการคัดเลือกเพื่อจัดบุคลากรรองรับตำแหน่งบริหารในโครงสร้างใหม่ ผู้บริหารบางคนก็กังวลใจเกี่ยวกับการถูกยุบโอนไปในตำแหน่งที่ตนไม่ถนัด โดยมีได้ใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพของตนเอง เพื่อให้เป็นเพชรที่ส่องประกายแวววาวเพื่อให้คนนำไปใช้อย่างทรงคุณค่าซึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้นผู้นำนั้นควรมีความสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) : หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2546, เข้าถึงได้จาก <http://bet.bed.go.th/journal/Qleadership1.htm>

โดยทั่วไปบุคคลเป็นจำนวนมากมักเข้าใจไปว่าภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของนักบริหารในระดับสูงเท่านั้น อันที่จริงแล้ว ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ในทุกระดับต่างก็ต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำนี้ทั้งสิ้น ในองค์การหลายๆ องค์การ และในระดับต่างๆ ขององค์การ บุคคลมักจะได้อินคำพุดคุยให้ความเห็นอันดูเป็นการสรุปถึงภาวะขององค์การที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุกวันๆ ว่าเป็นเพราะ “ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการเป็นผู้นำ” คำกล่าวเหล่านี้เป็นการเน้นถึงความสำคัญของภาวะการเป็นผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์การอย่างเห็นได้ชัด<sup>2</sup>

### ความหมายของภาวะผู้นำ

หนังสือปทานุกรม Oxford English ได้ระบุคำว่า “ผู้นำ” (leader) เป็นคำในภาษาอังกฤษ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “ความเป็นผู้นำ” (leadership) ไม่มีปรากฏ เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 แต่จะอย่างไรก็ตาม การศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น เพลโต (Plato) ในหนังสือ Republic ของเขา ได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-King ซึ่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง<sup>3</sup>

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์<sup>4</sup> สอดคล้องกับพลิฟเนอร์ และเพรสทัส (Pliffner and Presthus) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสภาพการณ์ต่างๆ กัน และเทอร์รี่ (Terry) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลมานะพยายามอย่างเต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม<sup>6</sup> เช่นเดียวกันกับเมอร์เฟทและคณะ

<sup>2</sup> สร้อยตระกูล(ติวานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 253.

<sup>3</sup> กิติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529), 9.

<sup>4</sup> Warren G. Bennis, “Leadership Theory and Administrative Behavior : The Problem of Authority,” Administrative Science Quarterly 1,3(December 1959) : 259.

<sup>5</sup> John M. Pliffner and Robert V. Presthus , Public Administration, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Free Press, 1974), 110 – 115.

<sup>6</sup> George R. Terry , Principles of Management, 3<sup>rd</sup> ed. (Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1960), 493.

(Morphet and others) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล พฤติกรรมความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นๆ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน<sup>7</sup> ในขณะที่เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งที่มีผู้การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ และถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย<sup>8</sup>

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มคนอื่น โดยที่จะโน้มน้าว และจูงใจให้กระทำตามสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้ร่วมกันกำหนดขึ้น หรือเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งขึ้น

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินเราจะเห็นว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ มักจะประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม<sup>9</sup>

โดยสรุปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กรดังต่อไปนี้ (1) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด ในองค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น (2) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยการและการสั่งการ การประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสีย้อยที่สุด (3) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้าง

<sup>7</sup>Edgar L. Morphet and others, Educational Organizational and Administration : Concepts, Practices and Issues, 2<sup>nd</sup> ed. (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1967), 122.

<sup>8</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational : Utilizing Human Resources. (New York : McGraw – Hill Book Co., 1970), 86.

<sup>9</sup>มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545), 165.



บรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) การพัฒนาองค์การ (OD) การจูงใจ (motivation) การควบคุมคุณภาพ(QC) การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ(TQM) (4) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์การที่ตนทำงานจะมุ่งไป และพยายามเชื้อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตามด้วยกัน ก็เท่ากับว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัยผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้นก็คือพนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์การก็จะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะต้องด้อยที่ด้อยอาศัยกันจึงจะเกิดความ พึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย (5) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรียนรู้กันได้ ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิดและแนวการปฏิบัติได้ หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้<sup>10</sup>

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

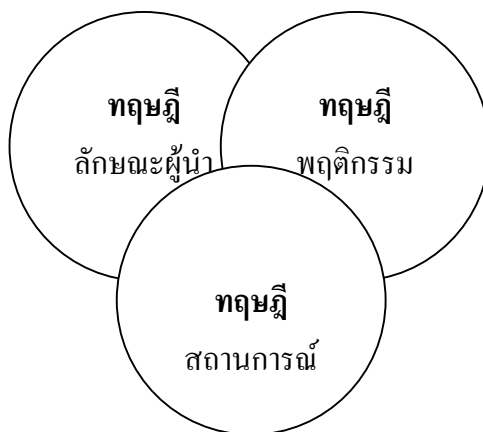
การศึกษาภาวะผู้นำมีการวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะแล้วยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจของผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีด้วยกัน ดอนเนลลี (Donnelly) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

<sup>10</sup>อวยชัย ชะบา, “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538), 165 – 166.

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (situational theories หรือ contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล<sup>11</sup>

จากแนวทฤษฎีทั้งสามกลุ่มนี้ นับว่ามีความสอดคล้องประสานกันและเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แนวประสานของทฤษฎี 3 กลุ่ม

ที่มา : James H. Donnelly, Functions Behavior and Models (Dallas : Business Publication, 1978), 255.

#### ยุคแนวความคิดคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

ในปี ค.ศ.1943 สตีจอกคิล (Stogdill) ได้สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำนั้น จะเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของผู้ตามด้วย เขาได้เขียนหนังสือ Individual Behavior and Group Achievement เน้นบทบาทของสมาชิกของกลุ่มเป็นเครื่องวัดพฤติกรรมของผู้นำ เขากล่าวว่าสมาชิกจะมีบทบาทอย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ฐานะและหน้าที่ที่มีต่อกลุ่ม สมาชิกมุ่งหวังสิ่งใดจากแต่ละบุคคลผู้นั้น และการรับรู้หรือความเข้าใจที่สมาชิกมีต่อปัจเจกชนผู้นั้น

ในการศึกษาลักษณะผู้นำตามแนวคิดนี้ ผู้นำย่อมมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตามและลักษณะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตามนั้น ย่อมสามารถระบุและบ่งชี้ได้ ซึ่งทฤษฎีลักษณะของผู้นำนี้เชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะเกิดมาพร้อมกับลักษณะ (traits) บางอย่าง que ส่งเสริม หรืออย่าง

<sup>11</sup>James H. Donnelly, Functions Behavior and Models (Dallas : Business Publication, 1978), 225.

ที่เรียกว่าเกิดมาเป็นผู้นำ (born leader) มิใช่มาฝึกอบรม เพื่อเป็นผู้นำภายหลัง (trained leader) คุณลักษณะนี้ถือว่าเป็นพันธุกรรมปรากฏในยีนส์ที่สามารถถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ

จากผลงานวิจัยต่างๆ สต็อกคิล(Stogdill) ได้นำมารวบรวมไว้ตั้งแต่ปี 1948 – 1970 แล้วมีความคิดเห็นสรุปออกมาเป็นทฤษฎีคุณลักษณะดังนี้

1. ลักษณะทางกาย(physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะของผู้นำในตนเอง และสามารถสร้างความ ยำเกรงให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้

2. ภูมิหลังทางสังคม(social background) เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ

3. สติปัญญา และความสามารถ(Intelligence and ability) ผู้นำมีสติปัญญาสูง มีความรู้ ความสามารถด้านต่างๆ ที่ดี

4. บุคลิกภาพ(personality) ผู้นำมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง มีความคิดริเริ่ม

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน(task – related characteristics) ผู้นำมุ่งมั่นในการทำงาน ให้สำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการนิเทศงาน

6. ลักษณะทางสังคม(social characteristics) เป็นผู้ที่ขอความร่วมมือจากบุคคล ต่าง ๆ ได้ดี มีบารมี ชื่อเสียง เป็นที่รู้จักในสังคม เข้าสังคมได้ รู้จักกาลเทศะ<sup>12</sup>

### ยุคแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ( Behavioral theories )

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆของผู้นำ เป็นสิ่งที่เรียนรู้ กันได้ ซึ่งคนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ จากแนวคิดพฤติกรรมของความเป็นผู้นำได้มีผู้ศึกษาวิจัยกันอย่าง กว้างขวาง ทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน และที่ นับว่าสำคัญคือ

#### ทฤษฎี 2 มิติ (Two – dimension theory)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ในราวปี ค.ศ.1945 พบว่า พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบอิสระ หรือ 2 มิติ คือ

<sup>12</sup>Ralph M. Stogdill , Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Ronald Press, 1953), 74 – 75.

มิติการงาน (initiating structure dimension) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และการจัดองค์การในการทำงาน พฤติกรรมของผู้บริหารได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เพื่อเสริมแรงให้เกิดรูปแบบการจัดองค์การที่สมบูรณ์เหมาะสม

มิติสัมพันธ์ภาพ (consideration dimension) เป็นเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ การแสดงถึงมิตรไมตรี ความไว้วางใจกันและกัน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้เสนอแนวทางในการพิจารณาแบบของความเป็นผู้นำในลักษณะ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งคนที่แตกต่างกัน และแยกออกจากกันอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำได้เป็น 4 ประเภท คือ ผู้นำที่มุ่งงานและคนน้อย ผู้นำมุ่งงานมากแต่มุ่งคนน้อย ผู้นำมุ่งงานน้อยแต่มุ่งคนมาก และผู้นำที่มุ่งงานและคนมาก<sup>13</sup>

### พฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายการบริหาร (Managerial grid theory)

หลังจากที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาผู้นำแบบสองมิติ ทำให้นักวิชาการอีกหลายท่านตื่นตัวในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำในการมุ่งงานและมุ่งคน ซึ่ง เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้พัฒนาวิธีการพิจารณาผู้นำแบบสองมิติขึ้นมาใหม่ โดยเสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory) ซึ่งมีแนวความคิดหลักว่าในการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงในลักษณะสองมิติ (two-dimension grid) ได้ มิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน (concern for production) และอีกมิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน (concern for people) โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติจะแบ่งเป็นตารางขนาด  $9 \times 9$  นิ้ว ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ แต่ละแบบมีตำแหน่งต่าง ๆ กันบนตาข่ายการบริหาร

จากตาข่ายการบริหารงาน ดังกล่าว แสดงให้เห็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ 5 แบบ คือ

แบบเฉื่อยชา (1,1) (impoverished management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนน้อย ทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ทำเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ไม่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลย จัดว่าเป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการบริหารงานให้เป็นผลสำเร็จในระดับต่ำที่สุด

แบบมุ่งงาน (9,1) (task management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการจัดระเบียบของงานหรือลักษณะวิธีการทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้

<sup>13</sup>James H. Donnelly, Functions Behavior and Models, 226.

การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ แต่จะไม่สนใจหรือไม่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในระดับสูงสุดและสนใจเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำที่สุด

แบบกันเอง (1,9) (country club management) คือ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ทำงานโดยให้ความสำคัญกับความต้องการของคนมากเป็นพิเศษเพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นมิตร แต่จะไม่ค่อยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนในระดับสูงสุดและสนใจในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในระดับต่ำสุด

แบบเดินทางสายกลาง (5,5) (middle of the road management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง ในการบริหารงานยึดหลักว่าจะพยายามทำให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพของงานกับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานกับขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลางทั้งสองด้านพร้อม ๆ กัน

แบบร่วมมือร่วมใจ (9,9) (team management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มุ่งเน้นที่จะให้งานมีประสิทธิภาพและผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดี พยายามก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะการประสานสอดคล้องกัน ร่วมมือกันทำงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับสูงสุดไปพร้อม ๆ กัน<sup>14</sup>

#### พฤติกรรมกรรมการบริหาร 4 ระบบ (System 4 management theory)

ในปี ค.ศ.1947 ไลเคิร์ต(Likert) ได้จัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ขึ้น เพื่อศึกษาวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และค้นหาแนวทางหรือรูปแบบวิธีการบริหารที่ดีจากองค์กรประเภทต่างๆ โดยนำมาเปรียบเทียบลักษณะการบริหารของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพของการทำงาน ไลเคิร์ต(Likert) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำไว้ 4 ระบบ คือ

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (exploitive authoritative) เป็นระบบการบริหารที่ผู้นำตัดสินใจในเรื่องต่างๆเพียงคนเดียว และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนเองตัดสินใจ นอกจากนั้นจะกำหนดมาตรฐาน และวิธีการทำงานไว้ตายตัว ผู้นำให้ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกกลัวผู้นำ

<sup>14</sup>Robert R. Blake and Jane S. Mouton ,The Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co., 1964) , 10.

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent authoritative) เป็นระบบการบริหารที่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจ และสั่งการอยู่ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาคำสั่งได้บ้าง และให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงอยู่ภายใต้กฎระเบียบ

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบการบริหารที่ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไร ผู้นำจะไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative group) การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจในระบบนี้ จะกระทำโดยกลุ่มผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกี่ยวพันกันโดยตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตร และไว้วางใจซึ่งกันและกัน<sup>15</sup>

#### ยุคแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach)

ในขณะที่นักวิชาการส่วนใหญ่มุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดเพียงทางเดียวในการเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการอีกส่วนหนึ่งไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าว มีแนวคิดว่าคุณคนจะเป็นผู้นำได้เพราะสถานการณ์ และพฤติกรรมของเขาช่วยให้เขาเป็นผู้นำ ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่ใช่ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุด ควรเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆที่แปรเปลี่ยนได้ องค์ประกอบพื้นฐานของทฤษฎีตามแนวคิดนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สถานการณ์ (situation) กลุ่มคน (group) และค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร (leaders personal values)<sup>16</sup>

สำหรับทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา วิจัยตามแนวความคิดนี้มีหลายทฤษฎีด้วยกัน คือ

#### รูปแบบภาวะผู้นำแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Contingency model of leadership)

ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอแนวคิดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแบบจำลอง ความมีประสิทธิภาพของผู้นำในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุ หรือพบกับความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โครงสร้างความต้องการของผู้นำ และระดับที่ผู้นำสามารถควบคุม และมีอิทธิพล

<sup>15</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw Hill ,1961) , 223.

<sup>16</sup>Don Hellriegel and John W. Slocum, Management : Contingency Approach (Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co. ,1974) , 342.

ต่อสถานการณ์ขณะใดขณะหนึ่ง ซึ่งปัจจัยหรือตัวแปรด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าความเป็นผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิผล มี 3 ประการ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader – member relation) อยู่ในระดับดีหรือไม่ ถ้าผู้นำเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ผู้นำไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจ หน้าที่ที่เป็นทางการในการสั่งการ (2) โครงสร้างของงาน (task structure) มีกำหนดโครงสร้างไว้ชัดเจนหรือไม่ ถ้างานนั้น ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่แน่ชัด อำนาจของผู้นำจะน้อยลง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะโต้แย้ง สงสัย หรือไม่เห็นด้วยกับคำแนะนำหรือคำสั่งของผู้นำได้ (3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (position power) มีมากหรือน้อย ถ้าผู้นำที่มีสิทธิ์ขาดในการลงโทษหรือให้ผลตอบแทนมาก ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก

จากการวิจัยของ ฟิเดเลอร์(Fiedler) เพื่อหารูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ต่างๆ พบว่า รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดในแต่ละสถานการณ์ คือ แกนนอนจะแสดงถึง ตัวแปร ของปัจจัยด้านสถานการณ์ 3 ประการ ในช่องทั้ง 8 สถานการณ์ เรียงลำดับจากสถานการณ์ ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด จากช่องที่ 1 ผู้นำมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดี งานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ มีการกำหนดเค้าโครงระเบียบแบบแผนไว้ชัดเจน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำมีมาก เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด ส่วนช่องที่ 8 ผู้นำไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา งานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโครงสร้างไม่ชัดเจน และอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำมีน้อย เป็นสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อยที่สุด ส่วนแกนตั้งแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ในทัศนะของฟิเดเลอร์ ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุดและน้อยที่สุด นั่นคือ ปัจจัยในสถานการณ์ที่ 1 , 2 และ 7 , 8 ตามลำดับ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง นั่นคือ ปัจจัยในสถานการณ์ช่องที่ 3, 4, 5, 6 ตามลำดับ

นอกจากนั้น ฟิเดเลอร์(Fiedler) ยังให้ข้อเสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับ สถานการณ์เป็นเรื่องยาก เนื่องจากแบบของความเป็นผู้นำค่อนข้างจะ ไม่ยืดหยุ่น และไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ฟิเดเลอร์(Fiedler) จึงได้เสนอแนะว่า ควรจะเลือกผู้นำให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือถ้าทำไม่ได้ก็ควรที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับแนวทางการเป็นผู้นำ<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Fred E. Fiedler, "The Contingency Model," Basic Studies in Social Psychology (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965), 538 – 551.

### ทฤษฎีภาวะผู้นำกรุยทางสู่เป้าหมาย (Path – goal – theory)

เฮาส์ (House) ได้พิจารณาทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของเขาเองประกอบด้วย ข้อเสนอสนับสนุนจากงานวิจัยของนักวิจัยอื่นๆ โดยหลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือมุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความพอใจให้แก่เขาและสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กรและของตัวเองไปพร้อมๆ กัน แนวความคิดในการพิจารณาแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผล (effectiveness) โดยการมองที่แนวทางและเป้าหมายของการทำงาน (a path – goal – theory of leadership effectiveness) โดยชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของความเป็นผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แทนที่จะมุ่งวิเคราะห์แต่แบบของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวเช่นที่นักวิชาการคนอื่นๆ พิจารณา โดยที่เฮาส์ (House) พยายามชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ลักษณะงานมีความคลุมเครือสูง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรบ้าง พวกเขาจึงต้องการคำแนะนำเพื่อที่จะช่วยให้พวกเขาปฏิบัติงานได้สำเร็จ และทำให้ได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ แต่ถ้าในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ลักษณะงานมีความกระจ่างเพียงพอผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนจะมีประสิทธิผลมากกว่า ในแง่ที่สามารถจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจอยู่แล้ว การจูงใจและความรู้สึกพึงพอใจในงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้มีขึ้น ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ และจะได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้พวกเขาพอใจในงานที่ทำและมีกำลังใจเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ เฮาส์ (House) เชื่อว่าเราไม่สามารถจะประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้ ถ้าไม่พิจารณาถึงลักษณะแนวทางการปฏิบัติงานตลอดจนแรงจูงใจถึงเป้าหมาย หรือ ผลสำเร็จของงานที่จะให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วย กล่าวคือ แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกี่ยวพันกับผลกระทบของแบบของผู้นำแต่ละคนที่มีต่อปัจจัยด้านสถานการณ์ของงาน 2 ประการ คือ ความคลุมเครือหรือความกระจ่างชัดของงานกับความพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งจะส่งผลไปถึงผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ แต่อย่างไรก็ดี เฮาส์ (House) ก็ยังเชื่อว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานจะเป็นผู้นำที่สามารถมีอิทธิพลต่อกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมๆ กันได้

ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบเข้มงวด แข็งกร้าว (directive leadership) (2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (supportive leadership) (3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative leadership) (4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (achievement – oriented leadership)



แบบผู้นำต่างๆ ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถใช้ได้หลายแบบพร้อมๆ กัน ทั้งนี้ก็จะแบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ ประการแรก ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้นำได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้นำได้บังคับบัญชาว่าจะเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต อีกประการคือ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้นำได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้นำได้บังคับบัญชาโดยจัดการแนะแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์<sup>18</sup>

### รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์การตัดสินใจ ของวรูม และยัตตัน

วรูมและยัตตัน (Vroom and Yetton) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำหรือแบบของผู้นำในอีกแนวทางหนึ่งโดยเสนอแนวการพิจารณาแบบของผู้นำจากความมากน้อยที่ผู้นำยอมให้ผู้นำได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยกำหนดรูปแบบของการตัดสินใจ วิจัยสังเคราะห์ตามสถานการณ์ (contingency model) ขึ้นมา และเสนอแนะว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล (effectiveness) ควรจะใช้การวิจัยสังเคราะห์หลายๆ แบบรวมกันไป แต่เมื่อใดจะใช้แบบของความเป็นผู้นำแบบใดนั้นต้องคำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่างเป็นหลักก่อน

วรูม และยัตตัน (Vroom and Yetton) ได้เสนอลักษณะของผู้นำตามสถานการณ์การตัดสินใจ 5 แบบ คือ

1. เป็นผู้นำที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีอยู่แล้วเท่านั้น
2. เป็นผู้นำที่ยอมรับฟังข้อมูลจากผู้นำได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้นำได้บังคับบัญชามีบทบาทแต่เพียงป้อนข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้นำตามที่ต้องการเท่านั้น ไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ
3. เป็นผู้นำที่ยอมให้ผู้นำได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลหรือในบางกรณีอาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อน หรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้นำได้บังคับบัญชาก็ได้
4. เป็นผู้นำที่ยอมให้กลุ่มผู้นำได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้น ผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นของผู้นำได้บังคับบัญชา

<sup>18</sup>Robert J. House, "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly 1, 3 (September, 1971) : 321 – 338.

ปัญหาทั้งหมด มาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

5. เป็นผู้นำที่ยอมให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำและกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยที่พยายามใช้อิทธิพลของตนเอง เพื่อให้กลุ่มตัดสินใจตามที่ตนเองต้องการ ตลอดจนเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มทั้งหมด

แบบของผู้นำ 5 แบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น องค์ประกอบสองอย่างที่ใช้เลือกแบบของการตัดสินใจ คือ (1) มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ (2) มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>19</sup>

#### ภาวะผู้นำตามลักษณะวงจรชีวิต (Life cycle theory)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้พัฒนาขึ้นมาจากความเชื่อที่ว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเปลี่ยนแปลงไปตามความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยแบ่งพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบงานสูงสัมพันธต่ำ, แบบงานสูงสัมพันธสูง, แบบงานต่ำสัมพันธสูง และงานต่ำสัมพันธต่ำ ตามทฤษฎีความเป็นผู้นำตามลักษณะวงจรชีวิตของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ดนี้ ไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำที่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ตามระดับความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละช่วงของการทำงานเท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นถึงโอกาสของผู้นำแบบอื่นที่อาจจะประสบความสำเร็จไว้ด้วย กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้นำไม่สามารถใช้แบบของความเป็นผู้นำตามที่ต้องการได้ ผู้นำก็อาจนำแบบของผู้นำที่มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ในระดับรอง ๆ ลงมา โดยพิจารณาว่าผู้นำแบบใดอยู่ห่างจากแบบที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุดตามเส้นโค้งมากที่สุด และห่างออกมาตามลำดับ ดังนี้

1. ในระดับความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา  $R_1$  แบบของผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับที่ 1-4 ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ลำดับที่ 2 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 3 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 4 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

<sup>19</sup> Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making," Organization Dynamics 1, 5 (Spring 1973) : 66 – 80.

2. ในระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา  $R_2$  แบบผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับที่ 1-3 ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 2 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 3 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

3. ในระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา  $R_3$  แบบผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับที่ 1-3 ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 2 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 3 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

4. ในระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา  $R_4$  แบบผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับที่ 1-4 ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ลำดับที่ 2 ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 3 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ลำดับที่ 4 ผู้นำแบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามลักษณะวงจรชีวิตนี้ได้รับความสนใจมาก เพราะได้เสนอแนะว่า ผู้นำควรจะต้องยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำของตนเสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ความพร้อมในการทำงานจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการทำงานใดๆ ก็ตามถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในงานที่ปฏิบัติอยู่จะนำไปสู่ความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ<sup>20</sup>

**การศึกษาภาวะผู้นำของอับรามสัน (Abramson)**

ในปี ค.ศ. รูปแบบภาวะผู้นำของอับรามสัน (Abramson) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วมกัน (sharing of leadership) ประกอบด้วย ความร่วมมือ (collaboration) การทำงานเป็นทีม (team – based management) และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน (shared leadership) ส่วนพฤติกรรมของผู้นำ (behaviors) ประกอบด้วย ผู้สื่อสาร (communicator) ผู้ร่วมงาน (collaborator) ผู้สอน (coach) และผู้กระตุ้น (catalyst) และบทบาทของ ผู้นำ (roles) ประกอบด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) การประกอบการ (entrepreneurial) และผู้ให้คำปรึกษา (counselor)<sup>21</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

<sup>20</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational : Utilizing Human Resources, 158 – 170.

<sup>21</sup> Mark A. Abramson, “In Search of The New Leadership,” Leadership Inc., 1 – 4.

### ภาวะผู้นำร่วมกัน ( sharing of leadership )

ภาวะผู้นำร่วมกันตามแนวความคิดใหม่ต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันในทุกระดับขององค์กร ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องมีชั้นวรรณะหรือระบบศักดินาเหมือนแต่ก่อน ในองค์กรจะไม่มีคำว่า “เจ้านาย” (boss) อีกต่อไป ไม่มีการสั่งการตามขั้นตอนตามลำดับชั้นในการบริหารงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำร่วมกันนี้ต้องมีการแบ่งกัน ร่วมกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันในสายงานของตนเองเพื่อให้เกิดแนวโน้มการจัดการร่วมกันเป็นทีมในองค์กร ภาวะผู้นำยุคใหม่ ซึ่งประกอบด้วย หมู่คณะสังคมที่แวดล้อมด้วยการผสมผสาน พรสวรรค์ (charisma) และความเชี่ยวชาญ (expertise) โดยผู้นำในองค์กร ในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากระบบราชการ เป็นสภาวะแวดล้อมใหม่ กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญแต่เพียงผู้เดียว แต่จำเป็นต้องมีความหลากหลาย ขึ้นกับความซับซ้อนของงาน สังคมโลก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความร่วมมือ(collaboration) การทำงานเป็นทีม(team – based management) และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน(shared leadership)<sup>22</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความร่วมมือ ( collaboration )

ความร่วมมือ คือ การใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ความร่วมมือจึงเป็นสิ่งจำเป็นเมื่องานของบุคคลเกี่ยวพันระหว่างกัน เช่น การปฏิบัติงานประกอบชิ้นส่วนของสายพาน โครงการวิจัย และการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารต้องให้ความสนใจกับความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ความร่วมมือภายนอกเกิดขึ้นเมื่อผลประโยชน์ร่วมกัน สิ่งที่น่าประหลาดใจ คือ ผู้บริหารในองค์กรที่มีการแข่งขันกันยังต้องร่วมมือกันในบางสถานการณ์ เช่น ผู้จัดการทีมนักกีฬาที่ร่วมมือกันกำหนดกติกาในการแข่งขันขึ้นมา แล้วต่างก็แข่งขันเพื่อที่จะชนะภายใต้กติกาที่ร่วมกันกำหนด

เนื่องจากว่าความร่วมมือภายในมักจะกำหนดให้เขาทำสิ่งที่ไม่อยากจะทำ ดังนั้นผู้บริหารต้องสื่อสารความคิดในการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรต้องมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น ผู้บริหารอาจจะขอให้พนักงานทำงานล่วงเวลาผลัดกลางคืน หรือวันสุดสัปดาห์เพื่อทำงานเพิ่ม เนื่องจากพนักงานอีกคนหนึ่งไม่อยู่ ขอมรับการโยกย้ายที่ไม่ต้องการ หรือยกเลิกความคิดส่วนตัวและยอมรับอำนาจ หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง พนักงานอาจจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่หากว่าเป็นผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว เขาก็จะยอมรับเพราะถ้า

<sup>22</sup> วลัยธร อติพัฒน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), 52.

หากว่าเขาไม่ยอมรับ เขาอาจจะต้องลาออกหรือถูกปลดออกจางาน การที่ได้ฟังผู้บริหารพูดว่า เราต้องปล่อยเขาไป เขาเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ และ เขายืนยันที่จะทำทุกสิ่งตามวิธีการของเขา เป็นเรื่องธรรมดาในองค์กร<sup>23</sup> ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนไป ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ผู้บริหารที่มุ่งแต่งานธุรการหรืองานก่อสร้าง<sup>24</sup>

## 2. การทำงานเป็นทีม ( team - based management )

การบริหารงานยุคใหม่นั้นมุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งที่การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลา และมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า<sup>25</sup> การสร้างและพัฒนาทีมงานจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การอย่างหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งวิธีการนี้เป็นการผสมผสานความแตกต่างของสมาชิก ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ให้สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแก้ปัญหา เช่น การผสมผสานทักษะและความสามารถของนักฟุตบอลทั้งทีม ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน<sup>26</sup>

บทบาทของผู้นำในองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม นั้น ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของทีมและเป็นผู้ที่สามารถช่วยตอบสนองความต้องการของสมาชิกของทีมได้ เช่น การให้ผลป้อนกลับและการแก้ความขัดแย้ง ที่ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญของโครงสร้างของทีม บางครั้งทีมนำทีมคนหนึ่งจะต้องคอยดูแลทีมหลายๆ ทีม หากขาดผู้นำที่ดีแล้วการปฏิบัติงานของทีมก็อาจหลุดไปจากกรอบจากสิ่งที่ควรจะเป็น ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีภารกิจ หรือเกิดความขัดแย้งได้<sup>27</sup>

ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำที่จะเกื้อกูลทีมงาน สนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้

### 1) การกำหนดภารกิจของทีม

<sup>23</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2538), 264 – 265.

<sup>24</sup> รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : มติชน, 2540), 278 – 279.

<sup>25</sup> รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544), 151.

<sup>26</sup> ประทีป แดงเทียน, “พัฒนาทีมงาน,” ใน พฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2535), 63.

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน, 153 – 154.

- 2) การกำหนดบรรทัดฐานของทีมงาน
- 3) การมุ่งเน้นความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ
- 4) จัดให้มีการรวมตัวชุมนุมกัน
- 5) ปฏิบัติต่อสมาชิกของทีมเสมือนเป็นตัวต้นแบบของทีม
- 6) การใช้วิธีการนำแบบการลงมติเอกฉันท์
- 7) การออกแบบโครงสร้างทางกายภาพที่จะเอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร
- 8) กำหนดความเร่งด่วน การเรียกร้องมาตรฐานการทำงาน และการให้การชี้แนะ
- 9) การมุ่งเน้นการเห็นคุณค่าของกลุ่มและการให้รางวัล
- 10) กระตุ้นการพัฒนากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ
- 11) สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น
- 12) สนับสนุนให้มีการใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม
- 13) การริเริ่มให้มีการใช้พิธีการและพิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน
- 14) รวบรวมผลป้อนกลับด้านประสิทธิผลของทีมงาน
- 15) ลดการบริหารให้มีน้อยที่สุด<sup>28</sup>

นอกจากนี้ เบียร์ (Beer) ยังได้เสนอกระบวนการในการสร้าง ทีมงานที่ใช้ได้ผล โดยทั่วไป ซึ่งอาจอธิบายลักษณะพื้นฐาน ได้ดังนี้

1) เริ่มปฏิบัติการเกี่ยวกับทีมงาน ขั้นตอนเริ่มแรกนี้เป็นการเชิญทีมงานให้มาพบปะปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงาน ตลอดจนถึงปัญหาในงาน วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะทำให้สมาชิกของทีมงานได้เกิดความตระหนักในปัญหาและเห็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหามีอยู่ ขั้นตอนนี้นับเป็นขั้นตอนของการพยายามละลายพฤติกรรม (unfreeze) เดิม และเป็นการกระตุ้นให้ทีมงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2) การรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลนี้อาจกระทำโดยทอดแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ โดยที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลที่สามหรือตัวการการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลเหล่านี้ก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องเป้าหมายขององค์กร บรรยากาศขององค์กร พฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมในการควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคล บทบาทของสมาชิกกลุ่ม กระบวนการบริหาร ซึ่งอาจรวบรวมตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการควบคุม เป็นต้น

<sup>28</sup> Andrew J. Dubrin, Leadership Research Finding, Practice and Skills (Houghton Mifflin Company, 1998), 225.

3) การเผชิญกับข้อมูล หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลแล้ว กลุ่มทีมงานก็จะมารวมตัวกัน สัมมนา ซึ่งบ้างก็กระทำนอกสถานที่ทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มีอิสระและมีเวลาอย่างเต็มที่ในการ ถกเถียงปัญหา และระดมความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลถึงภาระหน้าที่การทำงาน หรือการแทรกแซง จากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น

4) วางแผนเพื่อการปฏิบัติ ข้อมูลจากการอภิปรายถกเถียงทั้งหมดจะนำมาพัฒนา เป็นแผนเพื่อการปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่แน่นอน

5) การสร้างทีมงาน ขั้นตอนทั้งสี่ที่กล่าวมาข้างต้นถือเป็นขั้นตอนเตรียมการ สำหรับการสร้างทีมทำงาน เมื่อถึงขั้นตอนนี้ทุกทีมทำงานจะประจักษ์ชัดด้วยตัวเองในการบ่งชี้ อุปสรรคของงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุประสิทธิผล แต่ตรงกันข้ามก็จะช่วยพัฒนาวิถีทางที่จะเอาชนะอุปสรรคและพร้อมกันยอมรับในแผนที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์

6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ในขั้นตอนนี้จะเป็นการประชุม ระหว่างทีมงานหลายๆ ทีม ซึ่งต้องพึงพาระหว่างกันในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมาย ของขั้นตอนนี้ก็คือการพยายามสร้างการร่วมแรงร่วมใจ อันมีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิธีการแก้ ปัญหาต่างๆ เพื่อที่จะทำให้ความพยายามของการพัฒนาองค์การเป็นไปทั่วทั้งองค์การ<sup>29</sup>

เป็นที่ยอมรับกันว่าการสร้างทีมงานนี้ยังผลดีเหลือคณานับและอาจนับเป็น เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้กันมากที่สุด การสร้างทีมจะทำให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผยต่อกัน รวมตลอด จนถึงการมีส่วนร่วมในทุกด้าน ทั้งยังช่วยปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ทำให้บุคคลมีความสัมพันธ์ ระหว่างกันดีขึ้น ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัวดีขึ้น ระดับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมากขึ้น<sup>30</sup>

### 3. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (shairing of leadership )

ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ความสำเร็จในการบริหารงานทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน มิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความสามารถ ความรู้ความ ชำนาญจากผู้ตามอีกด้วย ฉะนั้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะ นอกจากจะสอดคล้องกับวิถีทางของการบริหารตามหลักปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยังก่อให้เกิดผล ดีแก่หมู่คณะและเกิดผลงานแก่องค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ตามความเข้าใจของนักวิชาการบางคน

<sup>29</sup>Michael Beer, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล(ดิวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 444 – 445.

<sup>30</sup>สร้อยตระกูล(ดิวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, 445.

เห็นว่า การมีส่วนร่วมตามครรลองของประชาธิปไตยไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น หากยังเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อีกด้วยในสภาวะการณ์ปัจจุบัน จนทำให้บางคนเข้าใจว่าศตวรรษนี้เป็นศตวรรษแห่ง การระเบิดของการมีส่วนร่วมในทางการบริหารนั้น การมีส่วนร่วมเรียกชื่อกันต่าง ๆ นานา เช่น ประชาธิปไตยองค์การบ้าง การจัดการด้วยตนเองบ้าง ประชาธิปไตยอุตสาหกรรมบ้าง คำ ๆ นี้ในเยอรมันตะวันตกเป็นที่รู้จักกันในนามของการร่วมตัดสินใจ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วคำเหล่านี้ล้วนแต่บ่งชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้นำยินยอมให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือจะนั้นก็ผู้ตามเรียกร้องให้ผู้ตามยินยอมให้พวกเขาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยกันทั้งนั้น

การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมนอกจากจะหมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมที่สำคัญมากที่สุด เพราะเป็นการมีส่วนร่วมทางสมองหรือทางความคิด เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่างๆ เขาก็จะเกิดความผูกมัดทางจิตวิทยา (psychological commitment) ที่จะทำให้เป้าหมายหรือโครงการเหล่านั้นบรรลุผล นอกจากนั้นยังเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในเป้าหมายหรือโครงการ ดังนั้นเมื่อถึงภาคปฏิบัติเขาก็จะมีแรงจูงใจและกระตือรือร้นให้งานบรรลุผลตามที่เขาได้มีส่วนกำหนดขึ้นมานั้น การมีส่วนร่วมนี้ยังหมายถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในภารกิจต่างๆ ขององค์การ ดังนั้นจึงเป็นการตอบสนองความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของตามทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ด้วย<sup>31</sup>

### พฤติกรรมของผู้นำ ( behaviors )

ในยุคก่อนพฤติกรรมของผู้นำนั้นมักจะเข้าใจว่าผู้นำต้องมีพฤติกรรมคำสั่งการ (command) การแบ่งชั้นตอน (compartmentalize) การควบคุม (control) และการจัดการ (cope) แต่ผู้นำในยุคใหม่ ผู้นำไม่ได้เป็นเช่นนั้นแล้ว พฤติกรรมของผู้นำยุคใหม่ต้องมีพฤติกรรมใหม่ในสังคมใหม่จนต้องล้มระบบดั้งเดิม ระบบตำแหน่ง ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นนักสื่อสาร (communicator) ในทุกสิ่งที่เกิดขึ้น เป็นนักประสานงาน เป็นผู้ร่วมงาน (collaborator) ที่พร้อมจะทำงานกับทุกฝ่ายได้ ผู้นำในยุคใหม่ต้องเป็นผู้สอน (coach) ในการพัฒนาทุกคนในสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้น และต้องเป็นผู้กระตุ้น (catalyst) ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องทำเอง เพียงแต่สนับสนุน ขับเคลื่อนแรงบันดาลใจ และสร้างทีมงาน โดยที่ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคคล ซึ่งพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ อับรามสัน (Abramson) ประกอบด้วย 4 ส่วนย่อยดังนี้คือ

<sup>31</sup> สร้อยตระกูล(เดิวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์,



## 1. ผู้สื่อสาร (communicator)

คาร์เตอร์ และฮาร์วูด (Carter and Harwood) ได้นิยามการติดต่อสื่อสารไว้ว่าเป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง<sup>32</sup> ส่วนซิกแบนด์ (Sigband) ให้นิยามสำหรับการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึก และทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ<sup>33</sup> นอกจากนี้เชนนอนและวีเวอร์ (Shannon and Weaver) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้าง โดยรวมถึงกระบวนการทุกอย่างที่เป็นความรู้สึก นึกคิด จากจิตใจของบุคคลหนึ่งที่มีผลกระทบต่อบุคคลหนึ่ง ทั้งนี้ไม่เพียงแต่สื่อสารกันด้วยวิธีการเขียนและการพูดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงดนตรี ศิลปะการวาดภาพ การแสดงระบำบัลเล่ย์ และพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์<sup>34</sup> และ เดวิส (Davis) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง<sup>35</sup>

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษาความหมายและคำจำกัดความของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งกล่าวไว้ข้างต้นนั้น อาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญๆ 3 ประการ อันได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร (sender) ผู้รับข่าวสาร (receiver) และตัวข่าวสาร (message) องค์ประกอบทั้งสาม เมื่อนำมารวมกันจึงจะเรียกว่าการติดต่อสื่อสาร ถ้ามีแต่ผู้ส่งข่าวสาร แต่ไม่ได้มีการส่งข่าวสารออกไป และไม่มีผู้รับข่าวสารแล้ว การติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้นไม่ได้<sup>36</sup> การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นหัวใจในการบริหารงานดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้มีความสามารถทางการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการติดต่อสื่อสารทั่วไป บทบาทและความสำคัญในการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ คุณลักษณะและข้อดีข้อเสียขององค์ประกอบในกระบวนการติดต่อสื่อสารทุกอย่าง เพื่อจะ

<sup>32</sup>F. A. Carter and K. A. Harwood, "On Definition of Communication," The Journal of Communication, November, 1953 : 74.

<sup>33</sup>Norman B. Sigband, Communication for Management (Glenview, Ill. : Foresman and Co., 1969), 10.

<sup>34</sup>Claude E. Shannon and Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication (Urbana, Illinois : The University of Illinois press , 1949 ), 95.

<sup>35</sup>Keith Davis, Human Behavior at work ( New York : McGraw – Hill Book Co., 1967 ), 316 – 320.

<sup>36</sup>สร้อยตระกูล(ดิวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, 331.

ได้สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งการบริหารที่ประสบผลสำเร็จอาจใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสาร โดยการพูดหรือการเขียนเพื่อให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่บางครั้งผู้บริหารอาจต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กรเพื่อให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ๆ จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในฐานะนักติดต่อสื่อสารจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสภาพของกลุ่มเป้าหมาย เช่น การพูดในที่ประชุมกรรมการ โรงเรียน หรือการแสดงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโรงเรียนต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ล้วนแต่เป็นโอกาสสำคัญต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น เพื่อสามารถกระตุ้นและประสานงานให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>37</sup> ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร หรือการที่จะเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีทักษะดังนี้คือ การฟัง การพูดโน้มน้าวใจคน การพูดแบบการพูด การบรรยายสรุป การประชุม การอ่าน และการเขียน เป็นต้น<sup>38</sup>

## 2. ผู้ร่วมงาน ( collaborator )

การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงานทั้งการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจให้มีสภาพที่สมบูรณ์มากที่สุด การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน มีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษาแม้ว่าบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นของธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำอาจจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน ถ้าเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นๆ เสียบ้าง อาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นมาใหม่ ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา เข้าร่วมฝึกอบรม เจริญวิทยากรมาให้ความรู้ การให้ได้ทัศนศึกษา การจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนให้มีโอกาสรู้จักกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมดังที่

<sup>37</sup>ชวรัตน์ เชิดชัย, “การติดต่อสื่อสาร,” ใน ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 4 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 53.

<sup>38</sup>นรา สมประสงค์, “การติดต่อสื่อสาร,” ใน ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 9 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 64.

กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และผู้ร่วมงานให้มีความเข้มแข็ง ทันสมัย และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา<sup>39</sup>

### 3. ผู้สอน (coach)

การสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการสอนงานโดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้แนวทางการพัฒนาการจัดการขณะปฏิบัติงาน (on – the – job approach) ซึ่งหัวหน้างานมีโอกาสที่จะสอนผู้ฝึกหัดงานแบบตัวต่อตัว หรือเป็นวิธีการพัฒนาการจัดการในขณะปฏิบัติงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการให้คำแนะนำ และสนใจผู้ฝึกหัดงานในการแก้ปัญหาการจัดการ จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสมาชิกของทีมจะพบว่าการสอนงานมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ ในด้านของคุณภาพ เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมจะมีความไว้วางใจในการตัดสินใจ ปฏิบัติตามคำแนะนำและประสบการณ์ของผู้สอนมากกว่า และตัวผู้สอนเองก็เชื่อในศักยภาพของสมาชิกของทีมในการเรียนรู้ และประโยชน์ที่ได้รับจากคำแนะนำ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน และผู้รับการฝึกสอนนั้น มีวัตถุประสงค์ของการสอนงานก็เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานของทีม แต่สิ่งที่จะช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการสอนงานต้องอาศัย

ความร่วมมือระหว่างผู้สอน และผู้รับการฝึกสอนเป็นสำคัญ<sup>40</sup> ส่วนความสัมพันธ์  
เอเวอร์ด (Evered) และเซลแมน (Selman) กล่าวว่า การสอนงานเปรียบเสมือนเป็นการปรับกรอบความคิดจากระบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่ต้องมีการควบคุมตรวจสอบ มีการบังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติตามไปสู่รูปแบบของการสอนงานที่เน้นการให้ลูกทีมทำงานกันเองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้การสอนงานยังถือว่าการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จอีกด้วย และยังเป็นการแสดงการให้คำมั่นสัญญาว่าจะร่วมมือกันทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้ แทนที่จะปฏิบัติตามโครงสร้างแบบดั้งเดิม ซึ่งเขาสามารถทำให้ผู้อื่นสร้างผลงานและแจกจ่ายให้ผู้อื่นได้อย่างเต็มที่ หากเป็นไปได้ ผู้สอนต้องเปรียบเสมือนผู้ร่วมงานคนหนึ่งท่ามกลางพวกเขาเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วม ดังนั้น เซลแมน จึงสรุปว่าคุณลักษณะของครูสอนมีความใกล้ชิดกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก<sup>41</sup> ดังแผนภูมิที่ 4

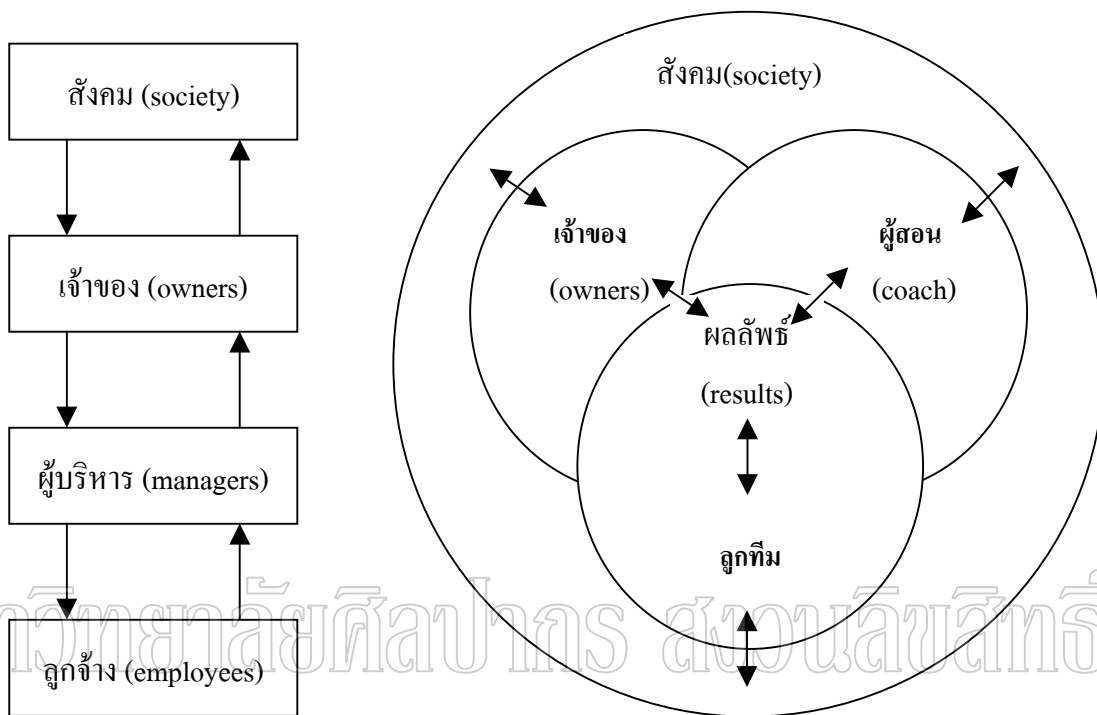
<sup>39</sup> วลัยธร อติพัฒน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย,” 52.

<sup>40</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, 172.

<sup>41</sup> Roger D. Edvered and James C. Selman, “Coaching and the Art of Management,” Organizational Dynamics (Autumn 1989) : 16, Quoted in Andrew J. Dubrin, Leadership (New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1995), 219 – 222.

แนวความคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นอำนาจหน้าที่  
(traditional, authority – based  
management thinking)

แนวความคิดการบริหารมุ่งการปฏิบัติที่เน้นการสอน  
(action – oriented, coaching – based  
management thinking)



(ลูกศรแสดงผู้ได้รับประโยชน์)

แผนภูมิที่ 4 การจัดการแบบดั้งเดิมและแบบโค้ช

ที่มา : Andrew J. Dubrin, Leadership (New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1995), 220.

การสอนงานเป็นวิธีการที่ช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ในแง่ของการได้รับความเป็นอิสระในการทำงาน ถ้าผู้บริหารสอนลูกน้องไว้เป็นอย่างดี การควบคุมการทำงานก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การสอนงานก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะผลักดันให้ลูกทีมลงมือทำงาน ตลอดจนเป็นการช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับลูกน้อง ทำให้การสอนงานเป็นการแสดงออกถึงความห่วงใยที่มีต่อลูกน้องในแง่ของการใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกทีมอีกด้วย ซึ่งผู้ที่ผู้นำและผู้บริหารต่างก็มีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับการสอนงาน การที่จะสร้างทักษะด้านการสอนงานนั้นสิ่งสำคัญก็คือ การศึกษาหลักการขั้นพื้นฐาน การให้ข้อเสนอแนะ และการนำไปปฏิบัติจริงสำหรับทักษะและเทคนิคในการสอนงาน มีดังนี้ 1) การสื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังที่ชัดเจนให้สมาชิกของทีมเข้าใจ 2) ให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง 3) ตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้น 4) ช่วยจัดอุปสรรค 5) ให้ความช่วยเหลือด้านอารมณ์ 6) ความเข้าใจอารมณ์ของทีมงาน 7) สะท้อนความ

รู้ลึกของเนื้อหาและความสำคัญของการสอนงาน 8) เป็นผู้ให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ 9) ยินยอมให้แสดงผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่พึงปรารถนา 10) สร้างพันธมิตรผูกพันในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การสอนงานจึงถือได้ว่าเป็น “ศิลปะแห่งการจัดการ” (art of management) ซึ่งมีรูปแบบที่กว้าง และมีลักษณะของการเชื่อมโยงให้เข้ากับองค์การในลักษณะที่โดดเด่น ตลอดจนมีลักษณะของความสัมพันธ์แบบเฉพาะ กล่าวคือผู้เรียนจะได้รับแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นเป็นอย่างดีเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย รูปแบบของการสอนงานอาจเป็นไปได้ไปในรูปแบบของการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงก็ได้<sup>42</sup>

#### 4. ผู้กระตุ้น (catalyst)

การกระตุ้นทำให้เกิดพลังงานในบุคคลอื่น ความเชื่อและความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ผู้นำที่แท้จริงค้นพบพลังที่คนทั่วไปคิดว่าไม่มี พวกเขาต้องผ่านภารกิจที่น่าเบื่อและค้นพบวิธีการที่สามารถทำให้สนุกสนานได้ ไม่เพียงแต่พวกเขาเองแต่ยังสำหรับคนอื่น ๆ อีกด้วย

ในหลายกรณีความกระตือรือร้นและพลังเป็นส่วนที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำคนอื่น ๆ เชื่อว่าได้ช่วยให้เพิ่มพูนความสามารถอีกด้วย ผู้บริหารระดับสูงเสริมคุณค่าโดยการใช้ประสบการณ์แบกรับปัญหาต่าง ๆ ในการช่วยให้คนอื่น ๆ ในองค์กรแก้ไขปัญหาด้านความจำเป็นที่มีความสำคัญมากขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ในการดึงดูดความสนใจและจูงใจผู้คนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรเพื่อสร้างความกระตือรือร้นที่มีอยู่ให้ยั่งยืน<sup>43</sup>

บางครั้งการทำงานเป็นทีมก็เกิดขึ้นมาท่ามกลางผู้คนที่ถูกบังคับด้วยความจำเป็นให้ทำงานร่วมกัน แต่มันไม่อาจจะเชื่อถือได้และอยู่ได้ไม่นาน สหรัฐอเมริกาและสหภาพโซเวียตเป็นพันธมิตรกันต่อต้านฮิตเลอร์ แต่พันธมิตรก็สลายตัวในทันทีที่ฮิตเลอร์ย่อยยับลง การทำงานเป็นทีมที่แท้จริงขึ้นอยู่กับการอุทิศตัวของท่านทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในแบบที่พวกเขาจะทำงานกับท่านด้วยความเต็มใจ มันย่อมเป็นหน้าที่ของท่านที่จะกระตุ้นความเต็มใจนั้น และระมัดระวังต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่ไม่เคยสิ้นสุด และแม้ว่ามันจะเกิดขึ้นอยู่กับคนทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก็ตาม ความรับผิดชอบต่อมันนั้นย่อมอยู่ที่ตัวท่าน<sup>44</sup>

<sup>42</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, 172 – 174.

<sup>43</sup>Randall P. White, The Future of Leadership (San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1990), 130 – 133.

<sup>44</sup>Napoleon Hill, Key to Success (Boston : Allyn and Bacon, 1975), 94 – 97.

### บทบาทของผู้นำ (roles)

บทบาทของผู้นำตามแนวคิดของ อับรามสัน (Abramson) มี 3 ประการ ซึ่งบทบาททั้งสามประการนี้จะสามารถทำให้บทบาทเสร็จสมบูรณ์ได้ คือ ประการที่หนึ่ง ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อดีตไม่เคยเปลี่ยนแปลง แต่ผู้นำยุคใหม่นี้จำเป็นต้องเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยอาจเริ่มต้นที่ตนเองเสียก่อน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการประกอบการ ผู้ลงทุนและ การเป็นเจ้าของยุคต่อไปกำลังจะเสื่อมโทรมลง มีแนวโน้มที่จะลดความนิยมลงเรื่อย ๆ ผู้นำจึง จำเป็นจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นแหล่งของทุกสิ่งทุกอย่าง ประการที่สาม ผู้นำต้องเป็นผู้แนะนำ ต้องเน้นคนไปทางการกิจการงาน พวกเขาเปรียบเสมือนเจ้าของด้วยคนหนึ่งและมีความรับผิดชอบร่วมกัน

#### 1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent)

นักวิชาการบางคนแยกความแตกต่างระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นการสร้างความคิดเห็นใหม่ ๆ และให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการแปลงความคิดใหม่ ๆ เป็นสินค้า บริการ หรือ วิธีการผลิตใหม่ ๆ ลิปปิตต์ (Lippitt) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอก ไม่ว่าจะบุคคลหรือกลุ่มที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การใดองค์การหนึ่ง<sup>45</sup>

ความแตกต่างดังกล่าวนี้มีความหมายต่อการดำเนินอยู่ขององค์การ ทักษะที่ต้องใช้ในการสร้างความคิดเห็นใหม่ ๆ จะไม่เหมือนกับทักษะที่ต้องใช้ในการทำให้ความคิดใหม่ ๆ เป็นจริงในการใช้ความคิดเห็นอย่างเต็มที่ องค์การยังต้องการผู้ที่สร้างสรรค์และผู้ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การมีเพียงความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียวจะมีผลน้อยมากหรือไม่มีผลเลยต่อประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าหากความคิดสร้างสรรค์ถูกนำมาใช้แต่อย่างใด ดังนั้นในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์จะต้องรวมทั้งองค์ประกอบทางด้านความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นใหม่ ๆ ต้องถูกสร้างขึ้นมาจริงๆ แต่ความคิดสร้างสรรค์ต้องถูกดำเนินการอย่างแท้จริงก่อนที่องค์การจะได้รับประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย<sup>46</sup>

คุณสมบัติของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้คือ

(1) เป็นผู้มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไปได้

<sup>45</sup> Lippitt, *Behavior of the Organization* (New York : McGraw-Hill, 1972), 70.

<sup>46</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหาร*, 319 – 320.

- (2) เป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญในองค์กร
- (3) เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทุกระดับชั้นและทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อความที่ดี
- (4) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษาเพื่อแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง
- (5) เป็นผู้ที่เข้าใจในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น
- (6) เป็นผู้มีเทคนิคในการสอดแทรก (intervention techniques) ในองค์กรบางประการ โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในกระบวนการสอดแทรก<sup>47</sup>

อรุณ รักรธรรม ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้คือ 1) ผู้รู้ในเรื่องทั่วไป (generalist) หรือรู้เฉพาะเรื่อง (specialist) การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไปจะเป็นผู้มองภาพองค์กรในแนวกว้าง มีความเข้าใจกระบวนการกับการรู้ถึงภาระหน้าที่ในส่วนต่างๆ ขององค์กร มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ระดับสูง และมีทักษะในภาวะผู้นำ การรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์กร ความรู้ในกระบวนการปรึกษาหารือทฤษฎีการสอดแทรกและความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้ผสมผสาน (integrator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายใน หรือภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเป็นผู้ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้วางตัวเป็นกลาง (neutrality) ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นฝักเป็นฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์กร และนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้ 4) เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือ (credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพลในองค์กรเพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง<sup>48</sup>

<sup>47</sup>อรุณ รักรธรรม, “พฤติกรรมองค์กร,” ใน เอกสารประกอบการสอนทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช), 279.

<sup>48</sup>เรื่องเดียวกัน, 279 – 280.

## 2. ผู้ประกอบการ (entrepreneurial)

ผู้นำในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ (critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง ธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่กิจการของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้ 1) หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมชมธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา 2) มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 3) มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสาร ของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น<sup>49</sup>

รูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ(the entrepreneurial leadership style) นั้น ผู้ประกอบการจำนวนมากจะใช้แบบผู้นำที่คล้ายกัน ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญ โดยทั่วไปมักเป็นภาพของผู้นำที่มุ่งงาน(Task-oriented) และผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leader) ผู้ประกอบการมักจะผลักดันตนเองและผู้อื่น โดยบุคลิกภาพของผู้ประกอบการที่เป็นแรงบันดาลใจผู้อื่นได้ด้วย<sup>50</sup>

สตีเวนสัน(Stevenson) ได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ ว่า ความเป็นผู้ประกอบการจะมีพฤติกรรมที่มุ่งถึงการฉวยโอกาส ซึ่งรูปแบบของผู้ประกอบการจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จสูง (strong achievement motive) และเผชิญความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล (sensible risk taking) ผู้นำแบบผู้ประกอบการจะต้องมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงกว่าผู้นำแบบอื่นๆ การสร้างธุรกิจเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็มีความเสี่ยงด้วย มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการบรรลุเป้าหมายซึ่งว่าผู้ประกอบการอาจต้องการความเสี่ยงที่เหมาะสม หรือการมุ่งสู่เป้าหมายที่เป็นจริง (realistic goals) เนื่องจากผู้นำที่เป็นผู้ประกอบการต้องการความเสี่ยงที่เหมาะสม ดังนั้นจึงทำให้ผู้ประกอบการไม่คิดว่าตนเองมีความเสี่ยง ซึ่งผู้ประกอบการจะสามารถลดความเสี่ยงลงได้ด้วยการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 2) การมีความกระตือรือร้น (high degree of enthusiasm) และการสร้างสรรค์สูง(high creativity) ความสำเร็จนั้นเกิดจากความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นด้วย ซึ่ง ผู้ประกอบการจะต้องมีแรงจูงใจที่จะปรับกลยุทธ์ แก้ปัญหา และฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยความสามารถพิเศษของคนที่มียุ่ 3) มีแนวโน้มที่จะตอบ

<sup>49</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : ธนชัยการพิมพ์, 2544), 17.

<sup>50</sup>เรื่องเดียวกัน, 93.



สนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีโอกาส (tendency to act quickly when opportunity arises) ผู้ประกอบการจะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อฉวยโอกาส ตลอดจนกระตุ้นและผลักดันพนักงานเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ

4) เร่งรีบเป็นประจำ (constant hurry) ผู้ประกอบการมักจะเร่งรีบอยู่เสมอ เพราะมีงานที่เกี่ยวข้องมากมาย ดังนั้นความเร่งรีบจะมีผลต่อสมาชิกของกลุ่มและผู้คนรอบข้าง โดยปกติจะมีเวลาว่างน้อยมาก

5) มองเหตุการณ์ล่วงหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ (visionary perspective) ผู้ประกอบการและผู้ร่วมงานจะมีวิสัยทัศน์ จะเห็นโอกาสซึ่งผู้อื่นมองไม่เห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะแยกแยะปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

6) ไม่ชอบงานที่มีลำดับขั้นตอนและระบบราชการ (dislike of hierarchy and bureaucracy) ผู้นำแบบผู้ประกอบการจะไม่เหมาะที่จะทำงานในระบบราชการ เพราะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะรู้สึกอึดอัด และรู้สึกขัดแย้งกับข้อจำกัดของระบบราชการ

7) ชอบที่จะพบกับลูกค้า (preference for dealing with external customers) การพอใจที่จะพบลูกค้าเท่ากับเป็นการสร้างรายได้ สร้างงาน และสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร ผู้ประกอบการจะเน้นที่การบริการลูกค้ามากกว่าที่จะเน้นถึงความรู้สึกเอาใจลูกค้า<sup>51</sup>

### 3. ผู้ให้คำปรึกษา ( counselor )

กู๊ด (Good) ได้ให้คำจำกัดความของ การให้บริการปรึกษา (counseling) ไว้ว่าเป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการในปัญหาด้านการศึกษา อาชีพ และส่วนตัว ซึ่งมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนแสวงหาช่องทางในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้ให้บริการคำปรึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ความช่วยเหลือและพยายามช่วยให้ผู้รับบริการสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง<sup>52</sup> เพพินสกี (Pepinsky) กล่าวว่า การให้บริการปรึกษาเป็นกระบวนการของสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการปรึกษากับผู้รับบริการในสถานที่ซึ่งเป็นส่วนตัว โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้รับบริการให้เปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่ทางที่พึงปรารถนา<sup>53</sup> การให้บริการปรึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้ให้บริการปรึกษาช่วยเหลือผู้รับบริการให้เข้าใจตนเองและยอมรับตนเองในด้านต่างๆ เป็นต้นว่า ด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนให้ตระหนักถึงความต้องการของตนเอง และช่วยเหลือให้ผู้รับบริการได้ดำเนินการตามจุดหมายที่วางไว้ได้พัฒนาตนเองจนถึงขีดสุด จากคำจำกัดความต่างๆ สรุปได้ว่า การให้บริการปรึกษาทางจิตวิทยา มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ (1) การให้บริการปรึกษาเป็น

<sup>51</sup>Howard H. Stevenson, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538), 93 – 94.

<sup>52</sup>C.V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw – Hill, 1945), 39.

<sup>53</sup>H.B Pepinsky, Conseling : Theory and Practice (New York : Ronald Press, 1954),

บริการทางวิชาชีพ ซึ่งกระทำโดยผู้ให้บริการปรึกษาที่ได้รับการฝึกอบรมจนมีความสามารถและทักษะในการให้บริการดังกล่าว เช่น มีความสามารถในการฟัง การตอบสนอง การช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (2) การให้บริการปรึกษาเป็นกระบวนการของสัมพันธภาพซึ่งเต็มไปด้วยความอบอุ่น การยอมรับ ความเข้าใจ (3) การให้บริการปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือผู้รับบริการให้มีทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหา (4) การให้บริการปรึกษาจะช่วยให้ผู้รับบริการได้เรียนรู้พฤติกรรมและทัศนคติใหม่ๆ (5) การให้บริการปรึกษาเป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ (6) การให้บริการปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้บุคคลให้พัฒนาขึ้น

สรุปได้ว่า การให้บริการปรึกษาเป็นกระบวนการของสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการปรึกษาซึ่งเป็นนักวิชาชีพที่ได้รับการฝึกอบรม กับผู้รับบริการที่ต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้ผู้รับบริการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นและเข้าใจสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น ได้ปรับปรุงทักษะในการตัดสินใจ และทักษะในการแก้ปัญหาตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการที่จะทำให้อัตนเองพัฒนาขึ้น<sup>54</sup>

การบริการให้คำปรึกษามักได้รับการอธิบายว่าเป็นหัวใจของการแนะแนว แต่จุดมุ่งหมายของการบริการให้คำปรึกษาที่มีความแตกต่างกันไปตามแต่ผู้ให้คำปรึกษา(counselor) แต่ละคน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ให้คำปรึกษาแต่ละคนจะมองเห็นวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษาไปต่าง ๆ นานา แล้วแต่การศึกษาที่เขาได้รับมา ค่านิยม บทบาทที่เขามองเห็น และความต้องการของผู้รับคำปรึกษาที่เขากำลังช่วยเหลืออยู่ แต่อย่างไรก็ตาม เราก็อาจกำหนดจุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษาเอาไว้กว้าง ๆ ได้ ผู้ให้คำปรึกษาทุกคนก็ควรจะยอมรับกันว่าเป้าหมายของการให้คำปรึกษาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในทางที่จะทำให้เขามีชีวิตที่สร้างสรรค์ดีขึ้น หรือมีความพอใจในชีวิตมากขึ้น<sup>55</sup>

<sup>54</sup> วลัยธร อติพัฒน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย,” 82.

<sup>55</sup> เรื่องเดียวกัน, 83.

## การประกันคุณภาพการศึกษา

ประเทศชาติจะพัฒนาไปอย่างมั่นคงถาวรนั้นต้องอาศัยกำลังคนในชาติที่มีความรู้ความสามารถ อันเป็นผลมาจากการได้รับการศึกษาอบรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นสำคัญ มีหลายๆ ครั้งที่เรามองเห็นว่าการศึกษาคือเพียงดอกผลของการเศรษฐกิจ นั่นก็คือ เราคิดเอาเองว่า ถ้าบ้านเมืองมีความเจริญในด้านเศรษฐกิจดีขึ้น จะทำให้มีการศึกษาคืบคลานขึ้นด้วยคือเห็นว่าเศรษฐกิจต้องดีก่อนแล้วการศึกษาก็จะดีตาม แต่แท้จริงแล้วเราคงต้องมองว่าการศึกษาคือได้ทั้งสองอย่าง คือเป็นดอกผลจากเศรษฐกิจ ในเวลาเดียวกันมันก็เป็นเมล็ดพันธุ์ที่ทำให้เศรษฐกิจของชาติเจริญได้ด้วย ดังที่ผู้รู้ได้กล่าวไว้ว่า “Education is the flowers of economic and, at the same time, the seeds” และการศึกษาก็เป็นทั้งดอกผลและเมล็ดพันธุ์ของระบบอื่นด้วยเช่นกัน<sup>56</sup>

### มโนทัศน์เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (quality assurance) เป็นศัพท์ทางวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ที่วงการศึกษานำเข้ามาใช้เพื่อการบริหารและจัดการเชิงคุณภาพขององค์การทางการศึกษา เดล (Dale) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพในทางอุตสาหกรรม โดยแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ แบบที่เน้นการตรวจจับ (detection) อันได้แก่ การตรวจสอบคุณภาพ (quality inspection) และการควบคุมคุณภาพ (quality control) ซึ่งทั้งสองกิจกรรมนี้เน้นความแม่นยำและประสิทธิภาพของการตรวจจับความผิดที่เกิดขึ้น แต่จุดอ่อนก็คือเป็นการลงมือกระทำหลังจากข้อผิดพลาดหรือปัญหาเกิดขึ้นแล้ว (reaction) การบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบที่สองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ในสองทศวรรษหลังนี้มีลักษณะที่เน้นการป้องกันก่อนที่จะมีความผิดเกิดขึ้น (preventive) อันได้แก่ การประกันคุณภาพและการจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบ (total quality management : TQM) ซึ่ง เดล ให้ความหมายของการประกันคุณภาพว่า หมายถึงกิจกรรมหรือปฏิบัติการทั้งหมดที่เป็นระบบและมีการวางแผนล่วงหน้า อันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งได้ว่าสินค้าหรือบริการหนึ่งๆ จะมีคุณภาพตามข้อกำหนดที่วางไว้<sup>57</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ดังเช่น สุรัฐ ศิลปอนันต์ ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการกำหนดมาตรฐานให้สูงแล้วเข้าไปถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยประเมินความสำเร็จของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานของ

<sup>56</sup>กมล สุคประเสริฐ, ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : ระดับก่อนอุดมศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2546, เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/publication/4011001/edlaw5.htm/>

หลักสูตร<sup>58</sup> นอกจากนี้ สงบ ลักษณะ ยังได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษาที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาผู้เรียนให้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่ระบุไว้ในหลักสูตร<sup>59</sup>

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษาจัดเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อประกันว่าคุณภาพของการศึกษาได้รับการดำรงไว้ และส่งเสริมเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใดๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่วางไว้แล้วจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับโดยกำหนดให้เป็นหมวดหนึ่งในพระราชบัญญัติ คือหมวดที่ 6 เรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่มาตรา 47 – 51 โดยเฉพาะในมาตรา 47 ระบุว่า “ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก” และมาตรา 48 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก”<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup>B.G. Dale, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 5.

<sup>58</sup>สุรัสวดี ศิลปอนันต์, “การศึกษาทำไมคุณภาพ,” วารสารข้าราชการครู (13) (ธันวาคม 2539) : 13 – 15.

<sup>59</sup>สงบ ลักษณะ, “แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา,” วารสารข้าราชการครู (18) (สิงหาคม – กันยายน 2541) : 2 – 5.

<sup>60</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 35 – 36.

การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อให้สังคมมั่นใจเกี่ยวกับผลผลิตและบริการของสถานศึกษา
- 3) เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามความเป็นจริง ตามภารกิจที่สถานศึกษาดำเนินการ
- 4) เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจสมัครเข้าศึกษาในสถานศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียน และประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการบริการ
- 5) เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ปกครอง ผู้จ้าง รัฐบาล เกี่ยวกับกลไกในการดำเนินงานของสถานศึกษาตลอดถึงส่วนงานในสังกัด
- 6) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในกระบวนการจัดการศึกษาแก่ประชาชน โดยเฉพาะการนำเงินภาษีอากรของประชาชนมาใช้

ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทบทวนและติดตามกระบวนการดำเนินการอย่างใกล้ชิด และรายงานผลการดำเนินการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

### หลักการประกันคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานั้น ถึงแม้จะพยายามประเมินการศึกษาทั้งระบบแต่ในทางปฏิบัติเน้นประเมินผลลัพธ์ (result oriented) ว่าได้มาตรฐานหรือไม่อย่างไร ผลลัพธ์ที่กำหนดเป็นมาตรฐานของความสามารถอาจมีหลายอย่าง เช่น มาตรฐานด้านเนื้อหาวิชา มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานโอกาสในการเข้าเรียน เป็นต้น ผลการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษานั้น นำไปสู่การกำหนดแผนการปรับปรุงโรงเรียน (school improvement plan : SIP) เป็นสำคัญ<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>กมล สุคประเสริฐ, ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : ระดับก่อนอุดมศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2546, เข้าถึงได้จาก <http://www.onec.go.th/publication/4011001/edlaw5.htm/>

วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวว่า การประกันคุณภาพหรือที่เรียกว่า Q.A. (quality assurance) ซึ่งปัจจุบันก็กลายเป็นการใช้กันอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นทางด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา จนกลายเป็นคำกลาง และเกิดความเข้าใจผิด เช่น สถานศึกษาต้องสิ้นเปลืองงบประมาณเพื่อจัดทำระบบ ISO ซึ่งมีแนวความคิดว่าถ้ามีป้าย ISO อยู่หน้าสถานศึกษาแล้ว นี่คือการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นเมื่อมาถึงจุดหนึ่งก็เห็นว่าการทำงาน Q.A. ในเรื่องการศึกษาน่าจะต้องมีระบบและวิธีการเฉพาะ ซึ่งการประกันคุณภาพนั้นมีหลักการสำคัญอยู่ 2 ประการคือ หลักการแรก ไม่ว่าจะใช้วิธีใด จะต้องใช้เพื่อพัฒนาการศึกษา ไม่นำไปใช้เพื่อการลงโทษ เมื่อใดที่นำไปใช้ในการลงโทษแล้ว เมื่อนั้นจะเกิดการต่อต้านเบียดเบียน และผลที่ได้จะไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร ในการนำเอา Q.A มาใช้นั้นเข้าใจว่ามีจุดมุ่งหมายของคำว่า development, improvement หรือ KIZEN ของประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้อย่างไรหากไม่ทำการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาไม่ใช่จะต้องจัดการศึกษาเพื่อ Q.A เท่านั้น แต่การศึกษามีความหลากหลาย และไม่จำเป็นเสมอไปว่า ความหลากหลายจะทำให้มีมาตรฐานคุณภาพไม่ได้ และการทำวิธีเดียวกันก็ไม่ได้ หมายความว่านั่นคือวิธีที่ทำให้ได้มาตรฐานคุณภาพการศึกษา หลักการที่สอง จะต้องสะท้อนให้เห็นคุณภาพการจัดการสถานศึกษาตามมาตรฐานได้จริง คำว่า “ได้จริง” ทุกคนใช้ประโยชน์ได้ เชื้อถือได้<sup>62</sup>

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาไทยให้มีมาตรฐานเป็นเลิศ โดยมีหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ 3 ประการ คือ

- 1) รัฐกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหาร งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรให้จังหวัด และสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
- 2) รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

---

<sup>62</sup>วิจิตร ศรีสอ้าน, “การประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับประเทศไทย : ประสบการณ์และแนวคิด,” ใน รวมบทความการบรรยายพิเศษในรอบ 1 ปี สมศ. (กรุงเทพฯ : สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2544), 66 – 67.

3) โรงเรียนจะต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้ปกครอง มาตรฐานที่กำหนด และผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา<sup>63</sup>

โดยสรุป หลักของการประกันคุณภาพการศึกษานั้นคือการดำเนินการตรวจสอบ เพื่อพัฒนาการศึกษา ไม่ใช่เพื่อการลงโทษ จะต้องสะท้อนให้เห็นคุณภาพการจัดการศึกษาตาม มาตรฐานได้จริง และกระจายอำนาจแก่สถานศึกษาในการดำเนินการจัดการศึกษาโดยความร่วมมือ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

### แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวคิดในการประกัน คุณภาพการศึกษา (quality assurance) ประกอบด้วย การดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) การควบคุมคุณภาพการศึกษา (quality control) คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติที่ นำการศึกษาเข้าสู่คุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการศึกษาทั้งด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งการดำเนินการจัดทำแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อ ให้การดำเนินงานพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นระบบและกลไกการปฏิบัติงานตาม แผน รวมทั้งติดตาม กำกับการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2) การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (quality audit ) คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติ ในการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การประเมินความก้าวหน้าของ โรงเรียน และการจัดทำรายงานของโรงเรียนต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง การติดตามและตรวจสอบของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องมีมาตรการปรับปรุงคุณภาพ โรงเรียนที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์ มาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) การประเมินคุณภาพการศึกษา (quality assessment) คือ กระบวนการหรือแนวปฏิบัติ ในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย การทบทวนคุณภาพ การศึกษา การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินผลการพัฒนา คุณภาพการศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินคุณภาพการศึกษา<sup>64</sup>

<sup>63</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่ม 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541), 3.

<sup>64</sup> เรื่องเดียวกัน, 3 – 4.

### การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวดที่ 6 เพื่อเป็นสิ่งประกันว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพตามที่กล่าวไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คือ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก นอกจากนี้ยังสามารถดำรงชีวิตในฐานะพลเมืองดีของสังคมได้ โดยกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ มีความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ<sup>65</sup>

#### หลักการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอหลักการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าหลักการสำคัญมีดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพจะเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร โภคทั้งภายในและภายนอก

คุณภาพภายใน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้เรียนที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับช่วงต่อในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต หรือทุกระดับชั้นเรียน

คุณภาพภายนอก หมายถึง ความพึงพอใจในเชิงเศรษฐกิจและสังคมระดับมหัพภาคซึ่งหมายถึงความรู้ความสามารถและ คุณลักษณะของผู้เรียนที่จำเป็นต่อความอยู่รอด และการสร้างความมั่นคง ทางเศรษฐกิจการเมืองและวัฒนธรรมของ ประเทศชาติ ในการแข่งขันทางธุรกิจ การค้า และทางเทคโนโลยี ระดับภูมิภาคและระดับโลก

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็น ยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

<sup>65</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แนวดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 1.



3. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนรากฐานของหลักวิชาหลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลที่เป็น วิทยาศาสตร์ หลักตรรกะ และความสมเหตุสมผล

4. การตรวจสอบ การวัดและประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพ มีจุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาเพื่อข้อมูลย้อนกลับสำหรับการใช้ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีใช้การจับผิด หรือการตัดสินให้รางวัลหรือลงโทษ

5. คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานวิชาการ กรอบหลักสูตร และแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอนการบริหารหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6. การประกันคุณภาพศึกษานับความสำคัญของการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา เพื่อสร้างโอกาสให้เกิด การมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานสัมพันธ์ภายในระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับและการร่วมมือ ของหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษา และภูมิภาค

8. ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจของผู้บริหารสถานศึกษา และการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสม เป็นปัจจัย สำคัญ ของการประกันคุณภาพการศึกษา<sup>66</sup>

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ได้แก่

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหน้า โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตาม ข้อ 1 จะต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

---

<sup>66</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 1, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 13 – 15.

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ให้สถานศึกษามีคุณภาพ<sup>67</sup>

### ขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การเตรียมการก่อนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

(1) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ด้วยการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

(2) การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษา ในการประสาน กระตุ้น กำกับ ดูแลให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้อง เข้ามาร่วมดำเนินการพัฒนาและการประเมินคุณภาพ

#### 2. การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ

(1) การวางแผน (plan) โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนแรกที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน กำหนด ระยะเวลา การกำหนดงบประมาณ และการกำหนดผู้รับผิดชอบ

(2) การปฏิบัติตามแผน (do) ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน ทำงานอย่างมีความสุข จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม (monitoring) ทุกระดับ และให้การนิเทศ

(3) การตรวจสอบประเมินผล (check) ได้แก่ การวางกรอบการประเมิน จัดทำ หรือจัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย และการ ตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

(4) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (action) ได้แก่ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารและบุคลากร การวางแผนในระยะต่อไป รวมทั้งการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

3. การจัดทำรายงานประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี เมื่อสถานศึกษาได้ดำเนินการ ตามแผนและมีการประเมินผลภายในเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

<sup>67</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544), 11.

หรือรายงานประจำปี เพื่อเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มได้รับทราบ โดยรวบรวมผลการดำเนินงาน และผลการประเมิน วิเคราะห์และสังเคราะห์จำแนกตามมาตรฐานการศึกษา และเขียนรายงาน<sup>68</sup>

ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พอจะสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544), 13.

<sup>68</sup> เรื่องเดียวกัน, 12 – 49.

### ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จัดระบบโครงสร้างของกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ จะมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาไว้ เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ให้ถือว่าระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการโดย ยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>69</sup>

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น เป็นส่วนหนึ่งการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในการส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย กระบวนการที่สถานศึกษาต้องดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบใน 8 เรื่อง คือ 1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 8) การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา<sup>70</sup>

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจึงไม่ใช่ภาระงานใหม่ของสถานศึกษา เพียงแต่นำภาระงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมที่สถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการอยู่แล้ว และมุ่งเน้นไปที่คุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรอันเป็นการสอดคล้องกับหลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสามารถจัดลำดับภาระงานได้ ดังนี้

<sup>69</sup> อาริรัตน์ วัฒนสิน, “ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานเก่าที่จัดระบบใหม่,” วารสารวิชาการ 3, 12 (ธันวาคม 2543) : 8 – 9.

<sup>70</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 1, 51.

## การจัดการระบบบริหารและสารสนเทศ

### ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศไว้ว่า ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ยอมรับกันว่าเป็นจริง ที่ใช้เป็นพื้นฐานการคำนวณ การวัดและการประเมินผล (a real or assumed thing used as a basis for calculations or measurement) หรือบางสิ่งบางอย่างที่รู้หรือสรุปและเป็นที่ยอมรับกันไว้ เป็นความจริงที่ได้มาจากการสรุปอย่างมีเหตุผล (something know or assumed ; fact which conclusion can be inferred) ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่นำมาทำการประมวลผลเพื่อให้เป็นตัวแทนที่มีความหมาย<sup>71</sup> ส่วนกรมวิชาการ ได้ให้ความหมายของข้อมูลและสารสนเทศไว้ว่า ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งอาจแสดงเป็นตัวเลข ตัวหนังสือ หรือสัญลักษณ์ ข้อเท็จจริงเหล่านี้เป็นสิ่งที่เก็บรวบรวมมาโดยยังไม่ผ่านการประมวลผล หรือการวิเคราะห์จัดกระทำจึงทำให้ส่วนมากไม่มีความหมายสมบูรณ์พอที่จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ส่วนสารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ จนอยู่ในรูปแบบที่มีความหมายสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือนำไปใช้ในเรื่องต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์<sup>72</sup>

กล่าวโดยสรุป ข้อมูลก็คือ ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เก็บรวบรวมมาโดยยังไม่ผ่านการประมวลผล ส่วนสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ด้วยวิธีการต่างๆ แล้ว ซึ่งสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้

### ความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ

ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมุ่งสร้างความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการจัดทำแผนดังกล่าวต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของท้องถิ่น เช่น ที่ตั้งของสถานศึกษา สภาพของผู้เรียน ฯลฯ เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานตามหลักสูตร

<sup>71</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การพัฒนา  
ระบบข้อมูลสารสนเทศ, เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่ม 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุ  
สภา, 2541), 1 – 2.

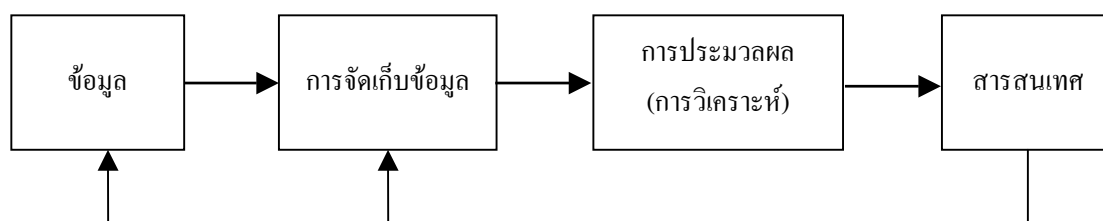
<sup>72</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา,  
เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุ  
สภา, 2545), 19.

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาที่มีระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน เรียกใช้ได้สะดวกและตรงตามความต้องการ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสารสนเทศทั้งหลายนั้นนอกจากจะใช้ในการวางแผนการดำเนินงานและประกอบการตัดสินใจแล้ว ยังนำไปสู่การพัฒนาแนวความคิด และสร้างทางเลือกใหม่ๆ ในการดำเนินการต่างๆ ด้วย

### การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษา

ระบบสารสนเทศ (information system) หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สูงสุด และการจัดเก็บรักษาอย่างมีระบบเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ และในการจัดทำระบบสารสนเทศนั้น กรมวิชาการ ได้กล่าวว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ด้วยกันที่ประกอบกันเป็นระบบสารสนเทศ ดังแสดงตามแผนภูมิที่ 6 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ข้อมูล เป็นข้อเท็จจริงต่างๆ ภายในสถานศึกษาและในบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เป็นปัจจัยนำเข้าของระบบสารสนเทศ
- 2) การจัดเก็บข้อมูล เป็นการรวบรวมและจัดเก็บรักษาข้อมูล และสารสนเทศที่มีอยู่หรือที่ได้มาอย่างมีระบบ สะดวกต่อการนำมาประมวลผล หรือนำมาใช้ประโยชน์ และสามารถแก้ไข ปรับปรุง ให้เป็นปัจจุบันได้ง่าย
- 3) การประมวลผลหรือวิเคราะห์ เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูล จัดกระทำข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้
- 4) สารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลหรือการวิเคราะห์แล้วเป็นผลผลิตของระบบที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป<sup>73</sup>



แผนภูมิที่ 6 แสดงองค์ประกอบของระบบสารสนเทศ

<sup>73</sup> เรื่องเดียวกัน, 20 – 21.

การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในสถานศึกษามีความสำคัญและเป็นประโยชน์มากสำหรับบุคลากรทุกคนในองค์กร ทำให้มีข้อมูลประกอบการพัฒนางาน สร้างทางเลือกใหม่ๆ ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารทั้งในระดับสูงและระดับรองลงมา มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจวางแผนดำเนินการต่างๆ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาคุณภาพแต่ละระดับ กรมวิชาการ ได้เสนอแนวทางการจัดระบบสารสนเทศในสถานศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ โดยจำแนกเป็นระบบย่อยๆ ดังนี้

1) ระบบสารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของชุมชน สภาพการบริหารจัดการตามโครงสร้างและภารกิจ เช่น ปฏิทินปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นต้น

2) ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน เป็นระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนทั้งหมด สารสนเทศส่วนนี้เกิดจากผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียน ผลงานของผู้เรียน เป็นต้น

3) ระบบสารสนเทศการบริหารวิชาการ เป็นการจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น การมีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน บรรยายภาคการเรียนการสอน เป็นต้น

4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ สารสนเทศประเภทนี้ต้องมีกรประมวลผลรวม มีการเปรียบเทียบข้อมูลอย่างถูกต้องและทันสมัย จึงจะมีความหมายต่อการจัดการและการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่น งานธุรการ งานการเงิน งานบุคลากร งานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น

5) ระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน สารสนเทศส่วนนี้เป็นการนำข้อมูลและสารสนเทศทั้ง 4 ส่วน ที่กล่าวมาแล้วสรุปเป็นภาพรวมที่เข้าใจง่าย กะทัดรัด ระบุผลสำเร็จตามสภาพและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น เพื่อรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องต่อไป<sup>74</sup>

สถานศึกษาทุกแห่งมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา ครู นักเรียน และชุมชนอยู่แล้ว ควรได้นำมาวิเคราะห์และแปลผลให้มีความหมายโดยอาจเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ต้นสังกัดกำหนดเพื่อนำมาใช้ตัดสินใจกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ใช้รูปแบบที่อ่านเข้าใจง่ายและรวดเร็วในการจัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพทุกด้านของสถานศึกษา เพื่อช่วยในการพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

<sup>74</sup> เรื่องเดียวกัน, 15 – 17.

### การพัฒนามาตรฐานการศึกษา

ในทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษา (educational standard) คือ เครื่องชี้วัดคุณภาพที่ใช้ อยู่ในปัจจุบันและเป็นหนึ่งในกระบวนการประกันคุณภาพ (quality assurance) ที่กำลังได้รับการ พัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่า แม้ปริมาณทรัพยากรที่รับผิดชอบจะ เปลี่ยนแปลงไปก็ตาม แต่ระดับคุณภาพจะต้องยังคงเป็นมาตรฐานเดียวกันอยู่เสมอ<sup>75</sup>

โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนจะมีรูปแบบการพัฒนาคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน รูปแบบ ดังกล่าวจัดเป็นต้นแบบในการกำหนดมาตรฐานได้ ส่วนรูปแบบการพัฒนามาตรฐานที่นิยมใช้กัน มากนั้น เซ็ง (Cheng) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนามาตรฐานไว้ 8 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบที่เน้นเป้าหมาย (goal model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าถ้าโรงเรียนระบุ เป้าหมายอย่างชัดเจนแล้ว โรงเรียนที่มีคุณภาพคือโรงเรียนที่สามารถทำให้นักเรียนมีคุณภาพตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

2) รูปแบบที่เน้นปัจจัย (resources – input model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าถ้า สามารถจัดปัจจัยที่หายากและมีคุณค่าตามความต้องการของโรงเรียนแล้ว จะทำให้โรงเรียนมี คุณภาพสูงขึ้น

3) รูปแบบที่เน้นกระบวนการ (process model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าธรรมชาติ และคุณภาพของกระบวนการในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อคุณภาพนักเรียน และ ระดับการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนที่มีคุณภาพจึงต้องมีการปฏิบัติงานภายใน โรงเรียนอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4) รูปแบบที่เน้นความพึงพอใจ (satisfaction model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่า ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน (stakeholder) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียน

5) รูปแบบที่เน้นชุมชน (legitimacy model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าโรงเรียนจะมี ประสิทธิภาพ ถ้าโรงเรียนสามารถดำรงอยู่กับชุมชน เป็นที่ยอมรับของชุมชน ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการแสวงหาทรัพยากร ดำเนินการแก้ไขปัญหาอุปสรรคภายในโรงเรียน ตลอดจนเผชิญ กับสิ่งท้าทายจากภายนอก

---

<sup>75</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การพัฒนา มาตรฐานการศึกษา, เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่ม 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541), 1.



6) รูปแบบที่สนใจการไม่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน (ineffectiveness model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสามารถกระทำได้โดยง่ายและชัดเจน ในการวิเคราะห์และระบุถึงเกณฑ์ที่ว่าด้วยการไม่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน

7) รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (organizational learning model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจและสังคม และปัญหาอุปสรรคที่มีอยู่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพได้ ต่อเมื่อโรงเรียนสามารถเรียนรู้วิธีการปรับปรุงโรงเรียนให้ตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจสังคม

8) รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (total quality management model) เป็นรูปแบบที่มีความเชื่อว่าการบริหารสภาพแวดล้อมและกระบวนการภายในโรงเรียนแบบองค์รวม เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เป็นกุญแจสำคัญต่อการประสานผลสำเร็จระยะยาว องค์ประกอบสำคัญในการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมในโรงเรียน ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้อง การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วม และการส่งเสริมให้สมาชิกได้พัฒนาความถนัด ความสนใจ ด้วยความเต็มใจ

รูปแบบทั้ง 8 ข้อข้างต้นนี้มีจุดเด่นและข้อจำกัดแตกต่างกัน ดังนั้นแต่ละรูปแบบจึงมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วจะเห็นว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม มีความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว<sup>76</sup>

การสร้างและปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอขั้นตอนการปฏิบัติไว้ดังนี้คือ

1) การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ในการที่จะกำหนดมาตรฐานหรือสภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและความต้องการจากหลายๆ ด้าน เช่น ปรัชญาการศึกษาของไทย เป้าหมายการพัฒนาการศึกษา ความต้องการของสังคม มาตรฐานการศึกษาของไทยและต่างประเทศ เป็นต้น

2) การกำหนดกรอบความคิด จากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมไว้นามาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานโรงเรียน

<sup>76</sup>Y. C. Cheng, อังถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การพัฒนามาตรฐานการศึกษา, เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่ม 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541), 2 – 6.

3) การยกร่างมาตรฐาน เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการจะร่วมกันประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะความต้องการเพื่อกำหนดองค์ประกอบและรายละเอียดของมาตรฐานให้ถูกต้องตามกรอบแนวคิดทฤษฎี และเหมาะสมสอดคล้องกับข้อจำกัดและความต้องการของตน

4) การทำประชาพิจารณ์ เป็นการนำผลที่เกิดขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาและเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

5) การทดลองใช้มาตรฐาน เป็นการนำร่างมาตรฐานโรงเรียนที่ผ่านการทำประชาพิจารณ์แล้วไปทดลองใช้ในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการนำมาตรฐานไปใช้ ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ขณะที่ทดลองใช้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานในขั้นต่อไป

6) การตรวจสอบ ปรับปรุงมาตรฐาน เมื่อมาตรฐานผ่านขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ และทดลองใช้แล้ว โดยปกติจะตรวจสอบเกี่ยวกับความถูกต้องเชิงเนื้อหา เชิงทฤษฎี เชิงโครงสร้าง และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ เป็นต้น

7) การเสนอขอความเห็นชอบ จากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ความเห็นชอบและประกาศใช้ต่อไป

8) การประกาศใช้และเผยแพร่ เมื่อมาตรฐานได้รับความเห็นชอบแล้วจะสามารถประกาศใช้และเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้<sup>77</sup>

#### การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนา ปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งระบบ ทั้งทั้งองค์การ โดยทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษาดำเนินการร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และมีคุณลักษณะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษายังเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างหรือปรับแต่งวิสัยทัศน์ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ กำหนดรูปแบบและวิธีการจัดระบบของค์การ และการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะช่วยกันกำหนดทิศทางที่จะทำให้กระบวนการเรียนการสอนตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้ดียิ่งขึ้น การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างถูกหลักวิชาและการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ จะนำไปสู่กระบวนการปฏิรูปสถานศึกษาซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

<sup>77</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การพัฒนา  
มาตรฐานการศึกษา, เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่ม 3, 12 – 15.

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดทำแผนปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษามีดังต่อไปนี้

- 1) การประเมินเพื่อสำรวจสภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างรอบด้าน
- 2) การปรับเป้าหมายและทิศทางการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในกรอบหลักสูตร
- 3) การพัฒนาหรือเลือกใช้รูปแบบวิธี หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองสภาพปัญหา และความจำเป็นสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- 4) การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม
- 5) การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของครูผู้สอนและบุคลากร
- 6) ยุทธศาสตร์และวิธีการทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 7) การพัฒนาระบบข้อมูลการประเมินมาตรฐาน
- 8) แผนการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐาน<sup>78</sup>

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นนี้จะกล่าวถึง การริเริ่มดำเนินการโดยระดับนโยบายคัดเลือก สรรหา แต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นคณะจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการเริ่มต้นกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการจัดตั้งคณะจัดทำแผน การทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การประสานความร่วมมือทางวิชาการ และการวางแผนการทำงานของคณะจัดทำแผน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา ขั้นนี้เป็นหัวใจของกระบวนการวางแผน สถานศึกษาจะได้รู้สภาพปัญหาความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา และลำดับของประเด็นการพัฒนา ขั้นนี้จะเกี่ยวข้องอย่างมากกับข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนและผลการเรียนของผู้เรียน โปรแกรมการจัดการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของ

<sup>78</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 1, 37

สถานศึกษา การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา การสำรวจความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน และการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนและกำหนดประเด็นสำคัญการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและพิจารณาแนวทางแก้ไขตามประเด็นสำคัญการพัฒนา ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหา หรือความต้องการตามประเด็นสำคัญการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจสภาพปัญหาความต้องการอย่างถ่องแท้โดยใช้กระบวนการอภิปรายระดมพลังสมอง และตัดสินใจที่สำคัญร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการทบทวนประเด็นสำคัญการพัฒนา ตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะดำเนินการ เขียนเป้าหมายการพัฒนา เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี ขั้นนี้เป็นการวางเค้าโครงแผนปฏิบัติการรายปี และสร้างให้เกิดความผูกพันในภาระหน้าที่ของบุคลากรของสถานศึกษาให้รับทราบสภาพปัญหา เป้าหมายการพัฒนา ตลอดจนร่วมพิจารณาหาแนวทางแก้ไขสภาพปัญหาได้อย่างครอบคลุมรอบคอบยิ่งขึ้น และยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี และการตรวจสอบเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายพัฒนากับแผนปฏิบัติการรายปี

ขั้นตอนที่ 5 การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นนี้เป็นการลงมือเขียนแผน ทั้งนี้ควรนัดหมายเวลาล่วงหน้าเพื่อคณะจัดทำแผนสามารถร่วมเขียนแผนได้อย่างเต็มที่ แผนพัฒนาคุณภาพควรจะสะท้อนสิ่งต่อไปนี้คือ แหล่งงบประมาณ การวางแผนเปลี่ยนแปลงตั้งอยู่บนพื้นฐานงานวิจัย การประเมินผลบนพื้นฐานข้อมูล การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนนี้กล่าวถึงความสำคัญของการยอมรับและพันธะผูกพันต่อแผนพัฒนาคุณภาพอันก่อให้เกิดการนำแผนไปปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างการยอมรับแผน มอบหมายการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผน<sup>79</sup>

การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจมีส่วนประกอบและรูปแบบการนำเสนอแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา ความซับซ้อนของภาระงาน และศักยภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ

<sup>79</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 4, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 25 – 66.

ได้เสนอส่วนประกอบสำคัญของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาไว้ คือ 1) เจตนารมณ์ของสถานศึกษา 2) ภาพรวมของสถานศึกษา 3) เป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) แผนปฏิบัติการรายปี 5) การระดมทรัพยากร แหล่งสนับสนุนงบประมาณ และสรุปงบประมาณ<sup>80</sup>

โดยสรุป สถานศึกษาจะต้องมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปีอยู่แล้ว ซึ่งควรได้ร่วมมือกับทุกฝ่าย วิเคราะห์ ข้อมูลจากสารสนเทศของสถานศึกษา และศักยภาพของสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน ใช้บทเรียนจาก จุดเด่น และจุดด้อยที่ผ่านมา กำหนด วิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมาย การจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ ชัดเจนโดยพยายามใช้ศักยภาพของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า ประหยัด และมีประสิทธิภาพ เพราะแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานี้เป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำไปสู่การประกันคุณภาพภายใน และรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

#### การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัตินั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา สถานศึกษาควรกำหนดแนวทางในการนำแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการนำแผนสู่การปฏิบัติงานว่า แผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องเป็นแผนที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนมีความชัดเจนในแผน ยอมรับและเห็นพ้องในปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็โดยให้ทุกคนได้ร่วมในกิจกรรมการจัดเตรียมและการทำงานอย่างเต็มที่ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ พร้อมกำหนดกลุ่มและหัวหน้ากลุ่มผู้รับผิดชอบโดยผู้มีอำนาจเหนือให้การสนับสนุน ช่วยเหลืออย่างจริงจังนับเป็นตัวแปรสำคัญของการนำแผนไปสู่ความสำเร็จ ข้อสำคัญบุคลากรควรมีคู่มือเพื่อใช้ควบคู่กับแผน ซึ่งควรจัดทำเป็น 3 ระดับ คือคู่มือคุณภาพ (quality manual) ใช้เป็นคู่มือสำหรับผู้บริหาร มีสาระสำคัญเกี่ยวกับปรัชญา นโยบาย โครงสร้างองค์กร และวิธีปฏิบัติทางคุณภาพโดยทั่วไป คู่มือขั้นตอนการดำเนินงาน (procedure manual) ใช้เป็นคู่มือสำหรับหัวหน้ากลุ่ม/ผู้จัดการ มีสาระสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการกระทำ ขอบข่าย ความรับผิดชอบและวิธีดำเนินการ และคู่มือการปฏิบัติงาน (work instructions) ใช้เป็นคู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงาน มีสาระสำคัญเกี่ยวกับลักษณะงาน กระบวนการ การปฏิบัติ การตรวจสอบ คู่มือทั้ง 3 ระดับนั้นนอกจากเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการตรวจสอบ

<sup>80</sup> เรื่องเดียวกัน, 67 – 74.

โดยเฉพาะการตรวจสอบภายในหรือการประเมินตนเอง<sup>81</sup> เช่นเดียวกันกับกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กล่าวถึงการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติว่าจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างการยอมรับแผน สถานศึกษาควรสร้างการยอมรับและพันธผูกพันต่อแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยควรนำแผนฉบับร่างสุดท้ายให้บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถช่วยในการดำเนินงานของสถานศึกษา ได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ว่ายังมีส่วนประกอบใดที่ควรที่จะเพิ่มเติมเพื่อให้การวางแผนเป็นไปด้วยความรอบคอบ รอบรู้ และรอบด้านอย่างแท้จริง และจะทำให้เกิดความร่วมมือและความผูกพันกับแผน ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนต่อผลสำเร็จของผู้เรียน และร่วมดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การมอบหมายการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ระบุการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงาน/บุคคลแล้ว เพราะฉะนั้นควรมีการส่งมอบแผนให้กับหัวหน้ากลุ่มวิชา หัวหน้าระดับชั้น ตามสายการบังคับบัญชา ตลอดจนทีมงานอย่างเป็นทางการด้วย เพื่อผู้ปฏิบัติจักได้ทราบหน้าที่และขอบข่ายงานที่ต้องทำ

3. การทำความเข้าใจส่วนต่างๆ ของแผน ซึ่งมีสิ่งที่ผู้ปฏิบัติควรทำความเข้าใจ ได้แก่ เจตนารมณ์ของสถานศึกษา เป้าหมายการพัฒนา ยุทธศาสตร์ เทคนิควิธีการใหม่ที่กำหนดไว้ในแผน แผนปฏิบัติการประจำปี และการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามแผน<sup>82</sup>

โดยสรุป การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินได้อย่างเข้าใจตรงกัน มีแนวทางการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์ในทุกขั้นตอนของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพนั้น ควรได้พิจารณาทบทวนโครงสร้างการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการกำหนดบทบาท หน้าที่รับผิดชอบ และภาระงาน อย่างชัดเจน และควรมีคณะทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจากทุกหน่วยของระบบบริหาร

<sup>81</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา, เล่ม 1, 37.

<sup>82</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 4, 63 – 66.

จัดการเพื่อร่วมกันรับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรจัดทำเป็นเอกสารให้ทุกคนได้รับทราบ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

### **การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา**

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือสนับสนุน รวมถึงการดูแล ส่งเสริมให้จัดการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดจนทำให้สังคมเชื่อมั่นในคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา โดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผน ตรวจสอบและทบทวนเพื่อปรับปรุงพัฒนา และจัดทำรายงานคุณภาพประจำปี โดยการดำเนินงานร่วมกันของคณะกรรมการในสถานศึกษา ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ไว้ว่า การตรวจสอบ เป็นการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาสำหรับนำไปเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา การทบทวน เป็นการนำข้อมูลจากการดำเนินงานและผลจากการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว มาพิจารณาเปรียบเทียบว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และหาสาเหตุ ตลอดจนแนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา<sup>83</sup>

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นเป้าหมาย จุดเน้น และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

### **แนวดำเนินการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา**

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ 2 กิจกรรม คือ การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษานั้น ต้องให้บุคลากรทุกคน ทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหารและครูร่วมในกระบวนการ โดยเน้นการเป็นผู้นำ การให้

<sup>83</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในของสถานศึกษา, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 5, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 8.

โอกาสทุกคนเข้ามาร่วมทำงาน ทักษะในการจัดการ กำหนดเป้าหมาย สร้างทีมงาน กำหนดงานและมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคนในสถานศึกษาและชุมชน

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษานั้น เป็นการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อนำผลการตรวจสอบไปวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา และใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนการจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา และภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกระบวนการประเมินภายในของสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การประเมินภายในนี้ต้องเริ่มต้นจากครูและบุคลากรทุกคนของสถานศึกษา ต้องประเมินตนเองตามแผนปฏิบัติงานของตนเอง โดยการบันทึกภาพความสำเร็จของงาน ปัญหาและการแก้ไขไว้เป็นระยะ ๆ แต่ละหมวดวิชาหรือกลุ่ม ฝ่าย เป็นระยะ ๆ เช่นเดียวกัน โดยกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการไว้ให้ชัดเจน ประเมินจากผลการประเมินของทุกคน บันทึกไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อนำไปสู่การประเมินคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษาได้ และขณะทำงานด้านการประกันคุณภาพควรได้ประเมินภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ เช่นกัน โดยใช้ผลการประเมินจากหมวด/กลุ่ม/ฝ่าย และการสัมภาษณ์พิจารณาผลงานที่มีหลักฐานร่องรอย ปรากฏจากการปฏิบัติงานของทุกคน ทุกหมวด/กลุ่ม/ฝ่าย สรุปเป็นภาพรวมของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งควรทำเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบและทบทวนจากเขตพื้นที่การศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 3 ปี และเพื่อรองรับการประเมินจากภายนอกต่อไป

### การประเมินคุณภาพการศึกษา

นับตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการวัดและประเมินผลการศึกษาสู่ระดับสถานศึกษา การประเมินผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนทั้งในระดับการเรียนการสอน การตัดสินใจ – ตก และการอนุมัติการสำเร็จการศึกษาเป็นอำนาจของสถานศึกษา ถึงแม้ว่าการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาทั่วประเทศจะใช้หลักสูตรเดียวกันของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ความหลากหลายในทางปฏิบัติในเรื่องรูปแบบการเรียนการสอน การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ตลอดจนการวัดและประเมินผลได้เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งในสถานศึกษาต่างๆ ภายในภูมิภาคเดียวกันและต่างภูมิภาค เพื่อเป็นการควบคุมและและรักษาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินมาตรการต่างๆ เช่น การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยการให้ความรู้ทางวิชาการด้านการวัดและประเมินผล และนอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการยังได้จัดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนที่อยู่ในระดับ



ตัวประกอบ คือ ประถมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นการประเมินระดับชาติในวิชาหลักหรือความสามารถสำคัญตามจุดหมายและคำอธิบายรายวิชา ในหลักสูตร โดยทำการประเมินในทุกปี ผลการประเมินที่ได้นอกจากจะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ การศึกษาของประเทศในภาพรวมแล้วยังใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย ระดับชาติ และใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับภูมิภาค เขตพื้นที่การศึกษา และ ระดับสถานศึกษา<sup>84</sup>

การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (national test) ตามรูปแบบของกระทรวง ศึกษาธิการ โดยกรมวิชาการ ในปัจจุบันมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ทั่วไปของผู้เรียน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียนตามระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้แบบทดสอบที่พัฒนาเป็นแบบวัดมาตรฐาน (standardized test) เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมิน โดยจะสอบวัดสาระการเรียนรู้ที่มีความสำคัญหรือจำเป็น โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลชี้แนะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด และโรงเรียน ตลอดจนถึงตัวนักเรียนเป็นรายบุคคล

2. การประเมินความถนัดทางการเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (scholastic aptitude test : SAT) เพื่อประเมินคุณภาพทางการศึกษาด้านความถนัดทางการเรียนกับผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) หรือเทียบเท่า ทุกคนในสถานศึกษาที่อยู่ในระบบทุกสังกัดทั่วประเทศ การประเมินความถนัดทางการเรียนเป็นการประเมินที่จะวัดความสามารถของผู้เรียนที่ไม่ใช่การวัด ความรู้ด้านเนื้อหาสาระเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการวัดสิ่งที่อยู่ในตัวผู้เรียน อันเป็นผลที่เกิดจากการ สะสมระยะยาวของกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามหลักสูตรทั้งในและนอกห้องเรียน และเป็น ความรู้ความสามารถที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง สักระยะมาเป็นเวลาช้านานหลายๆ ปี เป็น ตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถของคนที่ได้รับการพัฒนาแล้ว เป็นตัวพยากรณ์ที่ใช้ศึกษาความสำเร็จ ทางการศึกษาในอนาคต<sup>85</sup>

กระทรวงศึกษาธิการมอบหมายให้กรมวิชาการในฐานะกรรมการและเลขานุการการ ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ โดยได้รับ

<sup>84</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (National Test) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2546), 1 – 2.

<sup>85</sup> เรื่องเดียวกัน, 17 – 20.

ความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาที่ได้รับการประเมิน ทั้งในและนอกระบบ  
ศึกษาธิการ คณะกรรมการดำเนินงานระดับจังหวัด หรือเขตพื้นที่การศึกษาในส่วนภูมิภาค และ  
คณะกรรมการดำเนินงานในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) ประสานงานและความร่วมมือในการ  
จัดการให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างมีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ มีขั้นตอนการดำเนินงาน  
ดังนี้

1. ค้นคว้าหาแนวทางกำหนดรูปแบบและขอบเขตของการประเมินคุณภาพการศึกษา  
ระดับชาติทั้งในต่างประเทศ และบริบทของการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ  
ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ
2. จัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ เพื่อสรุป  
เป็นนโยบายการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ
3. ดำเนินการสร้างเครื่องมือวัดตามหลักวิชาเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐาน และจัดพิมพ์  
พร้อมเอกสารประกอบการประเมิน
4. จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการดำเนินงานระดับจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษา และ  
ส่วนกลาง เพื่อมอบนโยบายและแนวทางการประเมินให้การประเมินมีคุณภาพและมาตรฐานเดียว  
กันทั่วประเทศ
5. ส่งเครื่องมือวัด และเอกสารประกอบการประเมินให้กับจังหวัดและส่วนกลาง เพื่อ  
ดำเนินการประเมินในวันที่กำหนดพร้อมกันทั่วประเทศ
6. กำกับ ติดตามการประเมิน เพื่อรับทราบปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ  
ประเมิน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการประเมินต่อไป
7. รวบรวมกระดาษคำตอบ ดำเนินการตรวจข้อสอบแบบเขียนตอบ ประมวลผลข้อมูล  
เพื่อรายงานผลการประเมิน
8. รายงานผลการประเมินเป็นรายบุคคล สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด และ  
ภาพรวมระดับประเทศ<sup>86</sup>

การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติเป็นเรื่องที่จะดำเนินการในบริบทของหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเริ่มประเมินได้ในปีการศึกษา 2548 แต่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้  
ผู้เรียนในหลักสูตรปัจจุบันได้รับการประเมินด้วย กรมวิชาการจึงได้เริ่มดำเนินการประเมินคุณภาพ  
การศึกษาระดับชาติตั้งแต่ปีการศึกษา 2543 ในลักษณะของการนำร่องหรือทดลองระบบโดยมีการ

<sup>86</sup> เรื่องเดียวกัน, 21 – 22.

ปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิชาที่สอบไปตามความเหมาะสม และความจำเป็นในแต่ละปี อย่างเช่นในปีการศึกษา 2543 ซึ่งเป็นปีเริ่มต้นมีการประเมินด้านความถนัดทางการเรียน(SAT) มัธยมศึกษาปีที่ 6 เพียงชั้นเดียว แต่ในปีการศึกษาต่อมาได้มีการขยายขอบเขตการประเมิน โดยประเมินนักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ประเมินวิชาภาษาไทย และคณิตศาสตร์ ประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ประเมินวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ มัธยมศึกษาปีที่ 6 ประเมินด้านความถนัดทางการเรียน (SAT) และในปีการศึกษา 2546 ได้เพิ่มเติมวิชาที่ประเมิน คือ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา

### การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ซึ่งกล่าวว่า “...การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อการนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก”<sup>87</sup> โดยรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีจะต้องระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพร้อมหลักฐานข้อมูล และผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษาจะแสดงผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในแต่ละปีว่าบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และสามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดไว้<sup>88</sup>

<sup>87</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545, 23.

<sup>88</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, แนวทางการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา, เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา, ลำดับที่ 6, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 8.

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

1) เพื่อแสดงภาระความรับผิดชอบในผลการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัด สาธารณชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อสิ้นปีการศึกษา

2) เพื่อให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีต่อไป

3) เพื่อให้สถานศึกษามีข้อมูลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับการประเมินและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<sup>89</sup>

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายผู้รับรายงานให้เป็นไปตามมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้ววางแผนการจัดทำรายงานและกำหนดรูปแบบการรายงาน

2) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานผลคุณภาพการศึกษาประจำปี ซึ่งควรประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือผู้ทำหน้าที่วิชาการของสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3) รวบรวม วิเคราะห์ แปรผลและนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปี

4) เขียนรายงานและจัดทำเอกสารรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

5) นำเสนอคณะผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

6) เผยแพร่สู่กลุ่มเป้าหมายผู้รับรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา

7) ติดตาม และรับข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มเป้าหมายผู้รับรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน เพื่อรับทราบความคิดเห็น ความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อนำผลไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป<sup>90</sup>

นอกจากนี้ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้กำหนดแนวการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ว่าจะต้องสะท้อนคุณภาพการจัดการของสถานศึกษา อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติงานในรอบปี

<sup>89</sup> เรื่องเดียวกัน, 8 – 9.

<sup>90</sup> เรื่องเดียวกัน, 9 – 11.

การศึกษา โดยมีผลลัพธ์ที่สร้างความมั่นใจให้ผู้เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ ประการแรก คุณภาพผู้เรียน คือ ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตามที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด และประการที่สอง คือ ศักยภาพของสถานศึกษาในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีแนวทางการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปีดังนี้

1) บรรยายสรุปสภาพและผลการดำเนินงานที่สถานศึกษาปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวิธีการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

2) นำเสนอข้อมูลและผลการดำเนินงานที่ปรากฏจากการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษาและการประเมินคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3) สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเทียบกับระดับคุณภาพการดำเนินงานที่ต้องการ<sup>91</sup>

รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีจึงเป็นการรายงานผลจากการประเมินภายในของสถานศึกษา ที่ได้พัฒนางานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ทุกคนมีส่วนร่วมและดำเนินงานมาตลอดปีการศึกษา จัดทำเป็นรายงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาทั้งในด้านความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่ต้องการความร่วมมือในการแก้ไข หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

งานพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง สถานศึกษาควรได้มีการศึกษาค้นคว้าเทคนิควิธีที่จะสนับสนุนให้ระบบการประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มุ่งมั่นพัฒนาสู่คุณภาพที่สูงขึ้น

การประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา เป็นภาระงานปกติของสถานศึกษาที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จัดระบบให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ วางแผน จนถึงประเมินตนเอง ปรับปรุงพัฒนางานของตนตามทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ครู บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

<sup>91</sup> เรื่องเดียวกัน, 11 – 14.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

### งานวิจัยในประเทศ

จำรอง แสงพรหมศรี ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา คือเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่น รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นร่วมงานได้อย่างเหมาะสม เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ระดับประสิทธิผลของการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 68.87 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 31.13<sup>92</sup>

คดิ หงษ์วิไล ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชนให้บริการ เขตการศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน ในเขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ โดยมีภาวะผู้นำด้านทักษะการเป็นผู้นำอยู่ในลำดับสูงสุดเช่นเดียวกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน โดยภาพรวมแตกต่างกัน<sup>93</sup>

อภิวรรณ แก้วเล็ก ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความ

<sup>92</sup>จำรอง แสงพรหมศรี, “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2537), บทคัดย่อ.

<sup>93</sup>คดิ หงษ์วิไล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชนให้บริการ เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540), บทคัดย่อ.

สามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน<sup>94</sup>

วลัญชร อติพัฒน์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติมากในภาพรวมและเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลาง โดยเน้นภาวะผู้นำร่วมกันเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้นำ และบทบาทของผู้นำ ตามลำดับ ส่วนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมาก โดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่ง และภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติได้น้อยกว่า 2) ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกับขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด<sup>95</sup>

สิทธิ สิริพิเดช ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง<sup>96</sup>

<sup>94</sup> อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>95</sup> วลัญชร อติพัฒน์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

<sup>96</sup> สิทธิ สิริพิเดช, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม” (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

สินินทร จันทรพงษ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า ในภาพรวมครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เมือง จังหวัดลำพูนมีภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำ เชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาคณลักษณะ ด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมี ส่วนร่วม มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญ ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน มีการประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์<sup>97</sup>

ชาติชาย พิมพิไสย ได้ทำการศึกษาคำแนะนำการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนพัฒนา ระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามธรรมนูญ โรงเรียน ส่วนปัญหาการปฏิบัติงานการควบคุมคุณภาพการศึกษา มีอยู่ในระดับน้อย ปัญหาที่สำคัญ คือ ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา และข้อเสนอแนะที่ควรพิจารณาในการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนควรดำเนินตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน 2) การกำกับ ติดตามควรมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และ 3) การพัฒนาครูผู้สอนควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและ เหมาะสม<sup>98</sup>

สมชาติ แก้วขาว ได้ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ

<sup>97</sup>สินินทร จันทรพงษ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>98</sup>ชาติชาย พิมพิไสย, “การศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการ ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543), บทคัดย่อ.



ดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ทั้ง 3 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นการควบคุมคุณภาพการศึกษา ขั้นการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และขั้นการประเมินและรับรองคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 แต่บุคลากรในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพไม่แตกต่างกัน<sup>99</sup>

ชัยณรงค์ อินทร์อำนาจ ได้ศึกษาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่ามาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อจำแนกตามวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming's cycle) พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2) การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดและสถานที่ตั้งต่างกัน พบว่าโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming's cycle) ของแต่ละมาตรฐาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ในมาตรฐานที่ 13 และมาตรฐานที่ 14 จึงดำเนินการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่าในมาตรฐานที่ 13 มีความแตกต่างเป็นรายคู่ในด้านการวางแผน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยที่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนในด้านการปฏิบัติมีความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน และในมาตรฐานที่ 14 มีความแตกต่างเป็นรายคู่ในด้านการวางแผน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนในด้านการปฏิบัติมีความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยที่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน<sup>100</sup>

กฤษณา กุระมะสุวรรณ ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมการประกันคุณภาพอยู่

<sup>99</sup>สมชาติ แก้วขาว, “การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>100</sup>ชัยณรงค์ อินทร์อำนาจ, “การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา” (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การตรวจสอบสถานศึกษา การจัดทำธรรมนุญสถานศึกษา และการประเมินตนเองอยู่ในระดับมาก ในขณะที่การพัฒนามาตรฐานด้านข้อมูลสารสนเทศ และด้านการรายงานอยู่ในระดับปานกลางและสภาพการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่อยู่ในระดับมากและมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ยกเว้น การนำแผนไปปฏิบัติระหว่างโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน<sup>101</sup>

เสงี่ยม เป่าเลี้ยง ได้ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในอันดับสูงสุด ส่วนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอยู่ในอันดับต่ำสุด การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านการได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกันมีการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน และการได้รับการฝึกอบรมการประกันคุณภาพการศึกษา มีการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>102</sup>

อภิชาติ เตยวิเศษ ได้ศึกษาการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนเอกชนที่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติการประกันคุณภาพภายใน และการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งโดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การประกันคุณภาพภายในด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน กับด้านกิจการนักเรียน ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยภาพรวม<sup>103</sup>

<sup>101</sup> กฤษณา กุระมะสุวรรณ, “การศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>102</sup> เสงี่ยม เป่าเลี้ยง, “การศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>103</sup> อภิชาติ เตยวิเศษ, “การประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนเอกชนที่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์

อรพิน ภิญ โภญภาวศุทธิ ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการเตรียมการประกันคุณภาพภายใน ด้านการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน และด้านการรายงานการประกันคุณภาพภายใน 2) ปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการรายงานการประกันคุณภาพภายใน ด้านการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน และด้านการเตรียมการประกันคุณภาพภายใน<sup>104</sup>

ชวนชม ชินะดังกูร ได้ศึกษาปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครปฐม ระหว่างสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและด้านลักษณะองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครปฐม ระหว่างสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและด้านครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ปัจจัยองค์การ โดยภาพรวมและด้านลักษณะบุคคลส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>105</sup>

---

ปริญญาหมาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>104</sup>อรพิน ภิญ โภญภาวศุทธิ, “การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” (สารนิพนธ์ปริญญาหมาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>105</sup>ชวนชม ชินะดังกูร, ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟิงเกอร์ (Finger) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ และความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือครู โรงเรียนประถมศึกษา การวิเคราะห์ได้แบ่งลักษณะผู้นำของผู้บริหารเน้นมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง มุ่งงานสูง – มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนต่ำ ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง ครูมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่นๆ 2) อายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจ 3) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง และแบบมุ่งงานต่ำ – มุ่งคนต่ำนั้น ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนจะมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด<sup>106</sup>

คลาวิตเตอร์ (Klawitter) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง จะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำแบบอื่น<sup>107</sup>

มิลเลอร์ (Miller) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยยึดทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ และทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีลเดอร์ใช้เป็นกรอบสำหรับการวิจัย ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีของฟีลเดอร์ พบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ มีประสิทธิภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ<sup>108</sup>

เอฟเวอร์ส (Evers) ได้วิจัยประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน

<sup>106</sup>Sophia Geller Finger, "Leadership Style of the Quasi – Administrator and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International 45 (June 1985) : 3495 – A.

<sup>107</sup>Pamela Amick Klawitter, "The Relationship Between principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International 47, 03 (1986) : 735 – 736 – A.

<sup>108</sup>E.L. Miller, "The Relationship Among Leadership Style, Perception of the Nature of People, and Perceive – Leadership Effectiveness," Dissertation Abstracts International 48, 1 (October 1987) : 795 – A.

ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง<sup>109</sup>

ปีเตอร์ (Peter) ได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาในประเทศออสเตรเลีย โดยในขั้นแรกกล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งให้เห็นว่าคุณภาพมีความสำคัญต่อการศึกษาอย่างยิ่ง จากนั้นได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ กำหนดระบบและวิธีการควบคุมคุณภาพทั้งในส่วนของการบริหารและผลลัพธ์ และมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการวางแผนการจัดการดำเนินงานคุณภาพเชิงรุก และได้มีการสรุปการประกันคุณภาพการศึกษาว่าไม่สามารถรับประกันคุณภาพของตัวผู้เรียนได้ แต่กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถใช้เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้<sup>110</sup>

เซอยาดี (Suryadi) ศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในระดับประถมศึกษาของประเทศไทยตอนใต้โดยวัดคุณภาพของครูใน 4 ปัจจัยหลัก คือ ความสามารถทางด้านวิชาชีพ ความพยายามทางวิชาชีพ เวลาที่ใช้ในกิจกรรมวิชาชีพ และความสัมพันธ์ระหว่างความเชี่ยวชาญและงานที่ได้รับมอบหมาย ผลการวิจัยพบว่า ครูเป็นปัจจัยที่กระตุ้นและใช้ประโยชน์จากปัจจัยอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ครูเป็นปัจจัยเดียวที่ใช้การตัดสินใจปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา และครูที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาได้มากที่สุด<sup>111</sup>

นิวตัน (Newton) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลกระทบในการตรวจสอบคุณภาพภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร ตั้งแต่ปี 1993 ถึง 1998 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบจากการใช้รูปแบบของการตรวจสอบภายนอก การประเมินคุณภาพการจัดการ

<sup>109</sup> A.S Evers, "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," Dissertation Abstracts International 47, 2 (June 1987) : 4249 – A.

<sup>110</sup> C. Peter, "Quality Assurance and Quality Management : Complementary but Different Functions," Evaluation News and Note 2, 2 (1993) : 5.

<sup>111</sup> E. Suryadi, Tingkah Laku Maken Rangkong Sulawesi Rhytuceris Cassidix Temminck Pada Masa Tidak Berbiak Di Cagar Alam Tangkoko Batu Angus Sulawesi, Skripsi Sarjana Biologi (Universitas Indonesia, 1994), 56.

เรียนการสอน และการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า การใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ(quantitative) และเชิงคุณภาพ(qualitative) ที่ได้จากการวัดการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยองค์กรภายนอก เช่น รายงานการตรวจสอบและการประเมินของ Scottish Higher Education Funding Council (SHEFC) และ Higher Education Quality Council (HEQC) และการตรวจสอบและประเมินภายในโดยคณะกรรมการตามการรับรู้และประสบการณ์ ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของระบบคุณภาพและวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมิน ซึ่งให้เห็นว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินทั้งโดยภายในและภายนอก การตรวจสอบและประเมินสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เป็นเรื่องที่สามารถทำได้ (accountability) 2) การปรับปรุงคุณภาพสำหรับบุคลากรมีขอบเขตที่กว้าง ดังนั้นจึงไม่สามารถแยกส่วนของการปรับปรุงให้เป็นอิสระออกจากระบบการประกันคุณภาพได้ 3) การปรับปรุงคุณภาพสำหรับนักศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นผลผลิตของสถาบัน และ 4) ควรจะมีการเพิ่มหรือขยายการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพออกไปอย่างกว้างขวาง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น<sup>112</sup>

ลิ้ม (Lim) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประกันคุณภาพในระดับอุดมศึกษาของประเทศกำลังพัฒนา โดยมุ่งศึกษาในประเด็นของการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการต่อชุมชน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดบริการสื่อ/อุปกรณ์ ในการเสริมทักษะการเรียนและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ รวมทั้งกระบวนการทางเทคนิคที่อำนวยความสะดวกในการพัฒนางานวิจัย ตลอดจนความต้องการในเรื่องของระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมในแต่ละสถาบัน<sup>113</sup>

<sup>112</sup>J. Newton, "An Evaluation of the Impact of External Quality Monitoring on a Higher Education College(1993-98)," *Assessment & Evaluation in Higher Education* 24, 2 (1999) : 215 – 235.

<sup>113</sup>D. Lim, "Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries," *Assessment & Evaluation in Higher Education* 24, 4 (1999) : 379 – 390.

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการด้านการศึกษามากมายท่านซึ่งพยายามวิเคราะห์ในแง่มุมมองต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ออกมาหลายประการด้วยกันที่น่าสนใจ คือ การศึกษาที่พยายามอธิบายว่า ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ควรมียุทธศาสตร์อย่างไร มีคำตอบจากนักการศึกษาต่าง ๆ กัน พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกที่ใครเห็นใครชอบ เกิดความศรัทธา ซึ่งรวมทั้งบุคลิกภายนอก ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย กริยาท่าทาง ท่วงทีวาจา และบุคลิกภาพภายใน ได้แก่ ความคิด ความอ่าน ความฉลาดปราดเปรื่อง และการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง รวมทั้งความมีคุณธรรมประจำใจ เช่น ความยุติธรรม ความเมตตาปราณี เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีแก่บุคคลทั่วไป แต่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic) แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งเปลี่ยนไปตามผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ดังนั้น ในปัจจุบันจึงมีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึง ผู้นำ (leader) และผู้บริหาร (administrator) จะได้ศึกษานำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ดังที่อับราฮัมสัน (Abramson) ได้เสนอแนวคิดใหม่ให้แก่ผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วมกัน ประกอบด้วย ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน ส่วนพฤติกรรมของผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้ร่วมงาน ผู้สอน และผู้กระตุ้น และบทบาทของผู้นำ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการ และผู้ให้คำปรึกษา จะเห็นได้ว่าการมีภาวะผู้นำร่วมกัน พฤติกรรม และบทบาทของผู้นำ หรือผู้บริหารนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา เป็นภาระงานปกติของสถานศึกษาที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ จัดระบบให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ซึ่งระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นประกอบด้วย กระบวนการที่สถานศึกษาต้องดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบใน 8 เรื่องคือ การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผ่องระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนจนถึงประเมินตนเอง ปรับปรุงพัฒนางานของตนตามทิศทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับหลักสูตร เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ครู บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาครเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติต่างๆ กฎระเบียบ ปัญหาการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงการและเสนอโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แปลผลจากการวิเคราะห์ ประมวลผลและเสนอแนะ

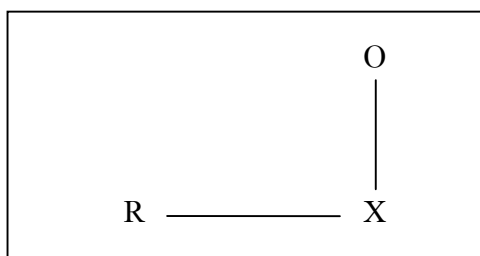
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนนำเสนอรายงานผลการวิจัย ร่างผลการวิเคราะห์แปลผล และอภิปรายผล เขียนรายงานผลการวิจัยเสนอเพื่อให้ผู้ควบคุมตรวจสอบ แก้ไข จัดพิมพ์เป็นฉบับเพื่อดำเนินการขอสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขรายงานผลตามที่คณะกรรมการชี้แนะ และจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา



### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**แผนแบบการวิจัย** แผนแบบการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะของการศึกษาแบบกลุ่มเดียว ตรวจสอบสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case studies)



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 78 โรงเรียน จาก 3 อำเภอ<sup>1</sup> คือ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 66 โรงเรียน ซึ่งกำหนดโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>2</sup> การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ดังรายละเอียดแสดงตามตารางที่ 5

<sup>1</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม, กลุ่มนโยบายและแผน, “จำนวนนักเรียนและห้องเรียน จำนวนตามเพศ และการจัดชั้นเรียน ปีการศึกษา 2546,” 2546, 1. (อัครานา)

<sup>2</sup>วงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์(ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด), พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร:สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543), 303.

### การสุ่มกลุ่มตัวอย่างดำเนินการดังนี้

1. จัดแบ่งโรงเรียนออกเป็นกลุ่มอำเภอ ตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด โดยขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 121 คน ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 121 ถึง 300 คน ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป
2. สุ่มโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียนในแต่ละอำเภอ โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย ( simple random sampling ) ตามสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนประชากรทั้งหมด
3. จากโรงเรียนที่สุ่มได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 264 คน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้โรงเรียน โรงเรียนละ 4 ชุด ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกเป็นรายอำเภอตามขนาดของโรงเรียน

| ที่ | อำเภอ   | ประชากร |      |      |     | กลุ่มตัวอย่าง |      |      |     | ผู้ให้ข้อมูล |      |      |     |
|-----|---------|---------|------|------|-----|---------------|------|------|-----|--------------|------|------|-----|
|     |         | เล็ก    | กลาง | ใหญ่ | รวม | เล็ก          | กลาง | ใหญ่ | รวม | เล็ก         | กลาง | ใหญ่ | รวม |
| 1   | เมือง   | 7       | 16   | 8    | 31  | 6             | 13   | 7    | 26  | 24           | 52   | 28   | 104 |
| 2   | บางคนที | 12      | 5    | 3    | 20  | 10            | 4    | 3    | 17  | 40           | 16   | 12   | 68  |
| 3   | อัมพวา  | 13      | 11   | 3    | 27  | 11            | 9    | 3    | 23  | 44           | 36   | 12   | 92  |
| รวม |         | 32      | 32   | 14   | 78  | 27            | 26   | 13   | 66  | 108          | 104  | 52   | 264 |

**ตัวแปรที่ศึกษา** ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และอายุราชการ

**ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งในที่นี้ นิยามตามแนวคิดของอับรามสัน (Mark A. Abramson) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำร่วมกัน ( sharing of leadership ) ประกอบด้วย ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน (  $X_1$  )

1.1 ความร่วมมือ ( collaboration ) หมายถึง การยินดียินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว และนำบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ (  $X_{1,1}$  )

1.2 การทำงานเป็นทีม ( team – based management ) หมายถึง การแบ่งงานอย่างชัดเจนโดยเน้นความสามารถของแต่ละบุคคล มีการทำงานเป็นทีม มีความสนุกสนานในการทำงาน และมีการให้รางวัลตอบแทน (  $X_{1,2}$  )

1.3 การมีภาวะผู้นำร่วมกัน ( shared leadership ) หมายถึง การมีความไว้วางใจกัน รู้จักให้เกียรติกัน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (  $X_{1,3}$  )

2. พฤติกรรมของผู้นำ ( behaviors ) ประกอบด้วย ผู้สื่อสาร ผู้ร่วมงาน ผู้สอน และผู้กระตุ้น (  $X_2$  )

2.1 ผู้สื่อสาร ( communicator ) หมายถึง ผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารงานของโรงเรียน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ (  $X_{2,1}$  )

2.2 ผู้ร่วมงาน ( collaborator ) หมายถึง ผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความระมัดระวังรอบคอบ และทำงานด้วยความเสียสละ (  $X_{2,2}$  )

2.3 ผู้สอน ( coach ) หมายถึง ผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นผู้นำครู แนะนำครูในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และนิเทศ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (  $X_{2,3}$  )

2.4 ผู้กระตุ้น ( catalyst ) หมายถึง ผู้ที่คอยกระตุ้นเร่งเร้าในการปฏิบัติงาน รู้จักใช้พลังชีวิต รู้จักมอบหมายงาน และเสริมแรงให้กับผู้ร่วมงาน (  $X_{2,4}$  )

3. บทบาทของผู้นำ ( roles ) ประกอบด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการ และผู้ให้คำปรึกษา (  $X_3$  )

3.1 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( change agent ) หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งแปลกใหม่ มีเทคนิคใหม่ๆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบ (  $X_{3,1}$  )

3.2 ผู้ประกอบการ ( entrepreneurial ) หมายถึง การหาแหล่งทรัพยากรต่างๆ มีความใฝ่ฝันและทะเยอทะยานในการบริหารงานโรงเรียน เอาใจใส่และทุ่มเทกำลังกายใจ และทำให้ได้ผลผลิตเป็นที่พึงพอใจ (  $X_{3,2}$  )

3.3 ผู้ให้คำปรึกษา (counselor) หมายถึง เป็นผู้มีทักษะและความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในการอบรม รู้จักช่วยให้ครูปรับปรุงพัฒนาตนเองได้ และเน้นความสำคัญของครู ( $X_{3,3}$ )

**ตัวแปรตาม** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททงสงครวม ซึ่งในที่นี่นิยามตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ หมายถึง การจัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษาชัดเจน มีคณะทำงานจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบและนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ( $Y_1$ )

2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา มุ่งเน้นมาตรฐานด้านผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษาท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด ( $Y_2$ )

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานการศึกษา มีแนวปฏิบัติชัดเจน ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรม และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย ( $Y_3$ )

4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การกำกับ ติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน ครอบคลุมงาน/โครงการของสถานศึกษา ( $Y_4$ )

5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา หมายถึง การตรวจสอบและทบทวนภายใน โดยบุคลากรในสถานศึกษา และการตรวจสอบและทบทวนจากหน่วยงานต้นสังกัด ( $Y_5$ )

6. การประเมินคุณภาพการศึกษา หมายถึง การวัดและประเมินผลผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ( $Y_6$ )

7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี หมายถึง การนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพ การตรวจสอบและทบทวนภายในและภายนอกมาประมวลรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปีการศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพ และเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ( $Y_7$ )

8. การผจญระบบการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กลไกส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริม พัฒนา และประเมินประสิทธิภาพ การดำเนินงานการประกันคุณภาพ ( $Y_8$ )

**เครื่องมือและการสร้าง** เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และอายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียน แห่งนี้ มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงจากเครื่องมือในการวิจัยของ วลัยจร อดิพัฒน์ ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของอับรามสัน (Abramson) โดยจำแนกข้อคำถามตาม ตัวแปรย่อย จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกข้อคำถามตามตัวแปรย่อย จำนวน 32 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท (Likert)<sup>3</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

<sup>3</sup>Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์(ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด), พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543), 107-108.

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำหรือการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำหรือการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม  
โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้าง และปรับปรุง  
เครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำ  
แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก) พิจารณาปรับแก้  
ตามรายละเอียดของตัวแปรที่นิยามไว้โดยวิธี IOC (Index of Item – Objective Congruence) แล้ว  
นำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่  
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ประกอบด้วย โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม จำนวน 12 คน  
โรงเรียนวัดโชติทายการาม จำนวน 10 คน โรงเรียนวัดเหนือวน จำนวน 8 คน

ขั้นที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้วิธีของ  
ครอนบาค (Cronbach)<sup>4</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่น  
ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่ากับ 0.9899 ค่าความเชื่อมั่น  
ในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เท่ากับ 0.9900 และค่า  
ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9941 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย  
ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความ  
อนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อออกหนังสือแจ้ง  
ขอความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และ  
ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

<sup>4</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup>ed. (New York: Harper &  
Row Publisher, 1974), 161.

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล และติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนต่างๆ ด้วยตนเอง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** เมื่อได้รับข้อมูลทั้งหมดคืนมาแล้ว จึงพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่( $f$ ) และค่าร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>5</sup> มีรายละเอียดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(stepwise multiple regression analysis)

---

<sup>5</sup>John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
- 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และ
- 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 66 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 264 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของอับรามสัน(Abramson) และเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่( $f$ ) ค่าร้อยละ( $\%$ ) ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 66 โรงเรียน รวม 264 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

**ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 66 โรงเรียน รวม 264 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการ และอายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง  
ในปัจจุบัน อายุราชการ และอายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้

| ข้อที่ | สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม                  | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ |
|--------|---------------------------------------------------|---------------|--------|
| 1      | เพศ                                               |               |        |
|        | 1. ชาย                                            | 101           | 38.26  |
|        | 2. หญิง                                           | 163           | 61.74  |
|        | รวม                                               | 264           | 100.00 |
| 2      | อายุ                                              |               |        |
|        | 1. ต่ำกว่า 25 ปี                                  | -             | -      |
|        | 2. อายุ 25 – 35 ปี                                | 11            | 4.17   |
|        | 3. อายุ 36 – 45 ปี                                | 28            | 10.60  |
|        | 4. อายุมากกว่า 45 ปี                              | 225           | 85.23  |
|        | รวม                                               | 264           | 100.00 |
| 3.     | วุฒิการศึกษา                                      |               |        |
|        | 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี                               | 6             | 2.27   |
|        | 2. ปริญญาตรี                                      | 241           | 91.29  |
|        | 3. ปริญญาโท                                       | 17            | 6.44   |
|        | 4. ปริญญาเอก                                      | -             | -      |
|        | รวม                                               | 264           | 100.00 |
| 4      | ตำแหน่งในปัจจุบัน                                 |               |        |
|        | 1. ผู้บริหารสถานศึกษา                             | 66            | 25.00  |
|        | 2. ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ | 66            | 25.00  |
|        | 3. ครูผู้สอน                                      | 132           | 50.00  |
|        | รวม                                               | 264           | 100.00 |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ข้อที่ | สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม    | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ |
|--------|-------------------------------------|---------------|--------|
| 5      | อายุราชการ                          |               |        |
|        | 1. ต่ำกว่า 10 ปี                    | 8             | 3.03   |
|        | 2. 10 – 20 ปี                       | 12            | 4.55   |
|        | 3. 21 – 30 ปี                       | 128           | 48.48  |
|        | 4. มากกว่า 30 ปี                    | 116           | 43.94  |
|        | รวม                                 | 264           | 100.00 |
| 6      | อายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้ |               |        |
|        | 1. น้อยกว่า 4 ปี                    | 41            | 15.53  |
|        | 2. 4 – 8 ปี                         | 53            | 20.08  |
|        | 3. 9 – 12 ปี                        | 33            | 12.50  |
|        | 4. มากกว่า 12 ปี                    | 137           | 51.89  |
|        | รวม                                 | 264           | 100.00 |

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 61.74 เป็นเพศชาย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 38.26 เป็นผู้ที่มียุมากกว่า 45 ปี มากที่สุด จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 85.23 รองลงมาอายุระหว่าง 36–45 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 และอายุระหว่าง 25–35 ปี น้อยที่สุด จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 91.29 รองลงมาวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44 และวุฒิกศศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27 สำหรับตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 66 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.00 สำหรับอายุราชการที่มีจำนวนมากที่สุด คือ อายุราชการระหว่าง 21–30 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 48.48 รองลงมาได้แก่อายุราชการมากกว่า 30 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 43.94 และอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03 ส่วนอายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้ พบว่าอายุการดำรงตำแหน่งมากกว่า 12 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 137 คน คิดเป็นร้อยละ 51.89 รองลงมาอายุการดำรงตำแหน่งระหว่าง 4–8 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 20.08 และอายุการดำรงตำแหน่งระหว่าง 9–12 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สมุทรสงคราม

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 66 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 10

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|-------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. ภาวะผู้นำร่วมกัน ( $X_1$ )             | 4.14      | 0.46 | มาก   |
| 1.1 ความร่วมมือ ( $X_{1,1}$ )             | 4.21      | 0.55 | มาก   |
| 1.2 การทำงานเป็นทีม ( $X_{1,2}$ )         | 4.05      | 0.49 | มาก   |
| 1.3 การมีภาวะผู้นำร่วมกัน ( $X_{1,3}$ )   | 4.16      | 0.46 | มาก   |
| 2. พฤติกรรมของผู้นำ ( $X_2$ )             | 4.07      | 0.48 | มาก   |
| 2.1 ผู้สื่อสาร ( $X_{2,1}$ )              | 4.03      | 0.49 | มาก   |
| 2.2 ผู้ร่วมงาน ( $X_{2,2}$ )              | 4.19      | 0.49 | มาก   |
| 2.3 ผู้สอน ( $X_{2,3}$ )                  | 4.02      | 0.49 | มาก   |
| 2.4 ผู้กระตุ้น ( $X_{2,4}$ )              | 4.03      | 0.51 | มาก   |
| 3. บทบาทของผู้นำ ( $X_3$ )                | 4.06      | 0.49 | มาก   |
| 3.1 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{3,1}$ )   | 3.99      | 0.53 | มาก   |
| 3.2 ผู้ประกอบการ ( $X_{3,2}$ )            | 4.11      | 0.48 | มาก   |
| 3.3 ผู้ให้คำปรึกษา ( $X_{3,3}$ )          | 4.07      | 0.50 | มาก   |
| รวม ( $X_{101}$ )                         | 4.09      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 7 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ภาวะผู้นำร่วมกัน( $X_1$ ) ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.46)

พฤติกรรมของผู้นำ( $X_2$ ) ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.48) และบทบาทของผู้นำ( $X_3$ ) ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าตัวประกอบย่อยทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบ

ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน( $X_1$ ) จำแนกตามตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.55) การมีภาวะผู้นำร่วมกัน( $X_{1,3}$ ) ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.46) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.49)

ด้านพฤติกรรมของผู้นำ( $X_2$ ) จำแนกตามตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้ร่วมงาน( $X_{2,2}$ ) ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.49) ผู้สื่อสาร( $X_{2,1}$ ) ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.49) ผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ ) ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.51) และผู้สอน ( $X_{2,3}$ ) ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.49)

ด้านบทบาทของผู้นำ( $X_3$ ) จำแนกตามตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.48) ผู้ให้คำปรึกษา( $X_{3,3}$ ) ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.50) และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.53)

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในแต่ละด้านเป็นรายชื่อจะได้ผลดังตารางที่ 8 - 10

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน  
จำแนกตามรายชื่อย่อย

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>ก. ภาวะผู้นำร่วมกัน (<math>X_1</math>)</b>            | <b>4.14</b> | <b>0.46</b> | <b>มาก</b> |
| <b>1. ความร่วมมือ (<math>X_{1,1}</math>)</b>             | <b>4.21</b> | <b>0.55</b> | <b>มาก</b> |
| 1. ยินดีรับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากครูและผู้ปกครอง     | 4.21        | 0.46        | มาก        |
| 2. ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือแก่บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ | 4.23        | 0.51        | มาก        |
| 3. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานของบุคลากร        | 4.30        | 1.30        | มาก        |
| 4. นำครูและผู้ปกครองนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน  | 4.10        | 0.50        | มาก        |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                               | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>2. การทำงานเป็นทีม (<math>X_{1,2}</math>)</b>                                                        | <b>4.05</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |
| 5. มีการแบ่งงานชัดเจนตามสายงานและตามศักยภาพเพื่อให้ครูได้มีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถ                | 4.17        | 0.51        | มาก        |
| 6. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารและครู                                                       | 4.14        | 0.56        | มาก        |
| 7. บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข                                                          | 4.03        | 0.60        | มาก        |
| 8. มีการชมเชยหรือให้รางวัลตอบแทนแก่ครูที่มีความขยันหมั่นเพียร มีผลงานดีเด่นและสร้างชื่อเสียงแก่โรงเรียน | 3.88        | 0.52        | มาก        |
| <b>3. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (<math>X_{1,3}</math>)</b>                                                  | <b>4.16</b> | <b>0.46</b> | <b>มาก</b> |
| 9. ให้ความไว้วางใจบุคลากรในโรงเรียนตามภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้                                          | 4.13        | 0.50        | มาก        |
| 10. ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่                    | 4.14        | 0.54        | มาก        |
| 11. เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน                                                    | 4.20        | 0.51        | มาก        |
| 12. มีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน                          | 4.17        | 0.48        | มาก        |

จากตารางที่ 8 ในด้านภาวะผู้นำร่วมกัน( $X_1$ ) เมื่อจำแนกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบย่อย โดยความร่วมมือ ( $X_{1,1}$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.55) รองลงมาคือ การมีภาวะผู้นำร่วมกัน( $X_{1,3}$ ) ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.46) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 1.30) รองลงมาคือ ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือแก่บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.51) และนำครูและผู้ปกครองนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.50)

การมีภาวะผู้นำร่วมกัน( $X_{1,3}$ ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ มีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.48) และให้ความไว้วางใจบุคลากรในโรงเรียนตามภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.50)

การทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยมีการแบ่งงานชัดเจนตามสายงานและตามศักยภาพเพื่อให้ครูได้มีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารและครู ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.56) และมีการชมเชยหรือให้รางวัลตอบแทนแก่ครูที่มีความขยันหมั่นเพียร มีผลงานดีเด่นและสร้างชื่อเสียงแก่โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.52)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านพฤติกรรมของ

ผู้นำ จำแนกตามรายข้อย่อย

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                               | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>ข. พฤติกรรมของผู้นำ (<math>X_2</math>)</b>                                                           | <b>4.07</b> | <b>0.48</b> | <b>มาก</b> |
| <b>1. ผู้สื่อสาร (<math>X_{2,1}</math>)</b>                                                             | <b>4.03</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |
| 13. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดีทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา                                | 4.12        | 0.53        | มาก        |
| 14. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน                                            | 4.09        | 0.51        | มาก        |
| 15. มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง และรวดเร็ว                                           | 3.89        | 0.54        | มาก        |
| 16. มีการสื่อสารที่ดี สะดวก รวดเร็ว และชัดเจนเพื่อประโยชน์แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้มาติดต่อกับโรงเรียน | 4.00        | 0.53        | มาก        |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                       | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>2. ผู้ร่วมงาน (X<sub>2,2</sub>)</b>                                                          | <b>4.19</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |
| 17. มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงาน<br>โรงเรียน                                     | 4.15        | 0.49        | มาก        |
| 18. มีความมุ่งมั่น มุมานะ และหมั่นเพียรในการบริหารงาน<br>โรงเรียน                               | 4.21        | 0.53        | มาก        |
| 19. มีความระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่อง<br>สำคัญและเร่งด่วน                          | 4.16        | 0.52        | มาก        |
| 20. ทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศเวลาให้กับงานเพื่อความ<br>สำเร็จของโรงเรียน                       | 4.26        | 0.55        | มาก        |
| <b>3. ผู้สอน (X<sub>2,3</sub>)</b>                                                              | <b>4.02</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |
| 21. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดกระบวนการเรียน<br>การสอนและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน          | 4.02        | 0.52        | มาก        |
| 22. เป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของ<br>โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน      | 4.04        | 0.52        | มาก        |
| 23. แนะนำครูให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้าน ส่วนตัวและ<br>ตำแหน่งหน้าที่การงาน                   | 4.15        | 0.51        | มาก        |
| 24. มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ         | 3.86        | 0.55        | มาก        |
| <b>4. ผู้กระตุ้น (X<sub>2,4</sub>)</b>                                                          | <b>4.03</b> | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> |
| 25. มีการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ<br>และประสิทธิผล                       | 3.98        | 0.54        | มาก        |
| 26. นำศักยภาพของตนเองและของครูมาใช้ให้เกิดประโยชน์                                              | 4.04        | 0.51        | มาก        |
| 27. มอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนตามความถนัดของ<br>บุคคลและความเหมาะสมของสายงาน                | 4.10        | 0.54        | มาก        |
| 28. ยกย่อง ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ และให้<br>ขวัญกำลังใจแก่ทุกคนในการปฏิบัติงาน | 4.01        | 0.56        | มาก        |



จากตารางที่ 9 ในด้านพฤติกรรมของผู้นำ( $X_2$ ) เมื่อจำแนกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบย่อย โดยผู้ร่วมงาน( $X_{2,2}$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ผู้สื่อสาร( $X_{2,1}$ ) ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.49) ผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ ) ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.51) และผู้สอน( $X_{2,3}$ ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายย่อยผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

**ผู้ร่วมงาน( $X_{2,2}$ )** พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศเวลาให้กับงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D. = 0.55) รองลงมาคือ มีความมุ่งมั่น มุมานะ และหมั่นเพียรในการบริหารงานโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D. = 0.53) และมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.49)

**ผู้สื่อสาร( $X_{2,1}$ )** พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดีทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.53) รองลงมาคือ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D. = 0.51) และมีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง และรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.50)

**ผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ )** พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนตามความถนัดของบุคคลและความเหมาะสมของสายงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.54) รองลงมาคือ นำศักยภาพของตนเองและของครูมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.51) และมีการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D. = 0.54)

**ผู้สอน( $X_{2,3}$ )** พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยแนะนำครูให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ เป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.52) และมีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.86$ , S.D. = 0.55)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านบทบาทของผู้นำ  
 จำแนกตามรายชื่อย่อย

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน                                                 | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>ค. บทบาทของผู้นำ (X<sub>3</sub>)</b>                                                   | <b>4.06</b> | <b>0.49</b> | <b>มาก</b> |
| <b>1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (X<sub>3,1</sub>)</b>                                         | <b>3.99</b> | <b>0.53</b> | <b>มาก</b> |
| 29. มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ครูและ<br>โรงเรียนอยู่เสมอ                | 4.03        | 0.60        | มาก        |
| 30. นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน<br>โรงเรียน                              | 3.98        | 0.57        | มาก        |
| 31. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ<br>และสังคม เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน   | 3.97        | 0.54        | มาก        |
| 32. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อ<br>ขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ | 4.00        | 0.55        | มาก        |
| <b>2. ผู้ประกอบการ (X<sub>3,2</sub>)</b>                                                  | <b>4.11</b> | <b>0.48</b> | <b>มาก</b> |
| 33. หาแหล่งทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนในการบริหารงาน<br>โรงเรียน                             | 3.94        | 0.52        | มาก        |
| 34. มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการบริหารงานโรงเรียน                                        | 4.25        | 0.51        | มาก        |
| 35. มีการดูแลเอาใจใส่ และทุ่มเทแรงกายแรงใจในการพัฒนา<br>โรงเรียน                          | 4.20        | 0.53        | มาก        |
| 36. สร้างจิตสำนึกในการทำงานให้ได้ผลผลิตเป็นที่พึงพอใจ                                     | 4.06        | 0.50        | มาก        |
| <b>3. ผู้ให้คำปรึกษา (X<sub>3,3</sub>)</b>                                                | <b>4.07</b> | <b>0.50</b> | <b>มาก</b> |
| 37. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน<br>และผู้ปกครอง                        | 4.16        | 0.52        | มาก        |
| 38. เป็นผู้ชี้แนะช่วยในด้านการอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่<br>ครูและผู้อื่นได้                | 3.95        | 0.52        | มาก        |
| 39. สามารถช่วยให้ครูปรับปรุง และพัฒนา ตนเองได้อย่างต่อ<br>เนื่อง                          | 4.01        | 0.53        | มาก        |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 40. ให้ความสำคัญแก่ครู และผู้ร่วมงานด้วยการสร้างความเข้าใจและความเป็นกันเอง | 4.16      | 0.53 | มาก   |

จากตารางที่ 10 ในด้านบทบาทของผู้นำ( $X_3$ ) จำแนกเป็นตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบย่อย โดยผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.48) รองลงมาคือ ผู้ให้คำปรึกษา( $X_{3,3}$ ) ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.50) และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการบริหารงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ มีการดูแลเอาใจใส่และทุ่มเทร่างกายแรงใจในการพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.53) และหาแหล่งทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนในการบริหารงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.52)

ผู้ให้คำปรึกษา( $X_{3,3}$ ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.52) และให้ความสำคัญแก่ครูและผู้ร่วมงานด้วยการสร้างความเข้าใจและความเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.53) เท่ากัน รองลงมาคือ สามารถช่วยให้ครูปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.53) และเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการอบรมให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูและผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.52)

ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ครูและโรงเรียนอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.60) รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.55) และนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.57)

**ตอนที่ 3 การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร**

ในการวิเคราะห์การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 66 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 11 และตารางที่ 12

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวม และรายด้าน

| การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ( $Y_1$ )             | 4.06      | 0.43 | มาก   |
| 2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา ( $Y_2$ )                 | 3.96      | 0.41 | มาก   |
| 3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_3$ )          | 3.95      | 0.41 | มาก   |
| 4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ )   | 4.03      | 0.45 | มาก   |
| 5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ( $Y_5$ )        | 3.90      | 0.46 | มาก   |
| 6. การประเมินคุณภาพการศึกษา ( $Y_6$ )                | 4.09      | 0.44 | มาก   |
| 7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ( $Y_7$ )          | 4.04      | 0.46 | มาก   |
| 8. การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ( $Y_8$ )      | 3.99      | 0.47 | มาก   |
| รวม ( $Y_{tot}$ )                                    | 4.00      | 0.42 | มาก   |

จากตารางที่ 11 พบว่าการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่าการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การประเมินคุณภาพการศึกษา ( $Y_6$ ) ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.46) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ( $Y_1$ ) ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.43) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ( $Y_7$ ) ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.46) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.44) การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ( $Y_8$ ) ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.47) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.41) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.41) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ( $Y_5$ ) ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.46)

เมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ จะได้ผลดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามจำแนกตามรายด้านและรายข้อย่อย

| การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                            | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ (Y<sub>1</sub>)</b>                                                                                              | <b>4.06</b> | <b>0.43</b> | <b>มาก</b> |
| 1. จัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษาโดยมีโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน                                             | 4.14        | 0.48        | มาก        |
| 2. มีคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรภายในสถานศึกษาตัวแทน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาในการดำเนินงานของสถานศึกษา                                   | 4.17        | 0.47        | มาก        |
| 3. มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เพียงพอต่อการดำเนินงานและสอดคล้องกับภารกิจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                 | 4.04        | 0.45        | มาก        |
| 4. มีการให้บริการสารสนเทศที่สะดวก รวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ                                      | 3.89        | 0.48        | มาก        |
| <b>การพัฒนามาตรฐานการศึกษา (Y<sub>2</sub>)</b>                                                                                                  | <b>3.96</b> | <b>0.41</b> | <b>มาก</b> |
| 5. มีคณะทำงานจัดทำมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม                                           | 3.90        | 0.45        | มาก        |
| 6. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษามีขั้นตอนชัดเจนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานของเขตพื้นที่การศึกษา                     | 4.01        | 0.44        | มาก        |
| 7. มีมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา และท้องถิ่น | 4.01        | 0.44        | มาก        |
| 8. มีการชี้แจงมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัด และเผยแพร่สู่สาธารณชน                                         | 3.92        | 0.46        | มาก        |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                        | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| <b>การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Y<sub>3</sub>)</b>                                                                                       | <b>3.95</b> | <b>0.41</b> | <b>มาก</b> |
| 9. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษารอบคอบครอบคลุมองค์ประกอบของแผน สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา สภาพความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น | 3.96        | 0.46        | มาก        |
| 10. ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน                                          | 3.81        | 0.46        | มาก        |
| 11. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา                                                | 4.13        | 0.41        | มาก        |
| 12. มีการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้      | 3.89        | 0.50        | มาก        |
| <b>การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Y<sub>4</sub>)</b>                                                                                | <b>4.03</b> | <b>0.45</b> | <b>มาก</b> |
| 13. มีการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับรายละเอียดของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ก่อนนำไปปฏิบัติ                       | 3.94        | 0.50        | มาก        |
| 14. มีการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ในแผน                                                                                        | 4.16        | 0.46        | มาก        |
| 15. มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศให้ การดำเนินงานบรรลุตามแผน                                                                            | 3.99        | 0.48        | มาก        |
| 16. มีการประเมินผล และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงาน                                           | 4.05        | 0.50        | มาก        |
| <b>การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา (Y<sub>5</sub>)</b>                                                                                     | <b>3.90</b> | <b>0.46</b> | <b>มาก</b> |
| 17. มีการวางแผนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่มาจากบุคลากรทุกฝ่าย                                       | 3.95        | 0.50        | มาก        |
| 18. มีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง                                             | 3.88        | 0.50        | มาก        |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                                                          | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 19. มีการวิเคราะห์สรุปผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                   | 3.87        | 0.50        | มาก        |
| 20. นำผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                                                                                           | 3.91        | 0.45        | มาก        |
| <b>การประเมินคุณภาพการศึกษา (Y<sub>6</sub>)</b>                                                                                                                               | <b>4.09</b> | <b>0.44</b> | <b>มาก</b> |
| 21. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและดำเนินการตรวจสอบตามแผนอย่างเคร่งครัดและรัดกุม                                                              | 4.09        | 0.47        | มาก        |
| 22. ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทุกระดับช่วงชั้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน                   | 4.14        | 0.47        | มาก        |
| 23. ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมและวิธีการที่หลากหลาย                                                                                        | 4.03        | 0.46        | มาก        |
| 24. แจ้งผลการประเมินให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งให้คำแนะนำผู้เรียนจากผลการประเมิน                                                                               | 4.12        | 0.47        | มาก        |
| <b>การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (Y<sub>7</sub>)</b>                                                                                                                         | <b>4.04</b> | <b>0.46</b> | <b>มาก</b> |
| 25. มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยมีผู้รับผิดชอบที่มาจากทุกฝ่ายชัดเจน                                                                              | 4.04        | 0.50        | มาก        |
| 26. มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผล ข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้                                                      | 4.03        | 0.48        | มาก        |
| 27. รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษา ระดับสถานศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ จุดเด่น/จุดที่ควรพัฒนา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.07        | 0.47        | มาก        |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                    | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 28. มีการนำเสนอรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน         | 4.04        | 0.52        | มาก        |
| <b>การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (Y<sub>8</sub>)</b>                                               | <b>3.99</b> | <b>0.47</b> | <b>มาก</b> |
| 29. มีการส่งเสริม และการสร้างความเข้าใจในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้แก่บุคลากร                       | 4.01        | 0.49        | มาก        |
| 30. มีการปรับปรุง พัฒนา และรักษาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง    | 3.95        | 0.49        | มาก        |
| 31. มีการปรับปรุง พัฒนา กิจกรรม/โครงการ ที่เป็นจุดอ่อน/จุดแข็งให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น                       | 4.03        | 0.51        | มาก        |
| 32. นำเทคนิคและวิธีการใหม่ที่หลากหลายใช้ในการพัฒนาทุกกิจกรรม /โครงการให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ | 3.98        | 0.49        | มาก        |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 12 การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

การประเมินคุณภาพการศึกษา(Y<sub>6</sub>) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทุกระดับช่วงชั้น ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือ แจ้งผลการประเมินให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งให้คำแนะนำผู้เรียนจากผลการประเมิน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.47) และดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมและวิธีการที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.46)

การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ(Y<sub>7</sub>) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยมีคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรภายในสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาในการดำเนินงานของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือ จัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษาโดยมีโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน



( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.48) และมีการให้บริการสารสนเทศที่สะดวก รวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.48)

การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี( $Y_7$ ) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ จุดเด่น/จุดที่ควรพัฒนา และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือ มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีโดยมีผู้รับผิดชอบที่มาจากทุกฝ่ายชัดเจน ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.50) มีการนำเสนอรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D. = 0.52) เท่ากัน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.48)

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ ) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยมีการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ในแผน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.46) รองลงมาคือ มีการประเมินผลและมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.50) และมีการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับรายละเอียดของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D. = 0.50)

การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ( $Y_8$ ) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยมีการปรับปรุงพัฒนา กิจกรรม/โครงการ ที่เป็นจุดอ่อน/จุดแข็งให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ มีการส่งเสริมและการสร้างความเข้าใจในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้แก่บุคลากร ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.49) และมีการปรับปรุง พัฒนา และรักษาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D. = 0.49)

การพัฒนามาตรฐานการศึกษา( $Y_2$ ) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษามีขั้นตอนชัดเจนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานของเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.01$ , S.D. = 0.44) มีมาตรฐานการศึกษาระดับ

สถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา และท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.44) เท่ากัน รองลงมาคือ มีการชี้แจงมาตรฐาน การศึกษาระดับสถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่สู่สาธารณชน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.46) และมีคณะทำงานจัดทำมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.45)

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_3$ ) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยมีการกำหนดแผน ปฏิบัติการประจำปีที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.41) รองลงมาคือ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครอบคลุมองค์ประกอบของแผนสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาสภาพความ ต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.46) และชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.46)

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ ) พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกรายข้อย่อย โดยมีการวางแผนการ ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่มาจากบุคลากร ทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ นำผลการตรวจสอบและทบทวน คุณภาพการศึกษาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.45) และมีการวิเคราะห์ สรุปผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.50)

**ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

|                  | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>1,1</sub> | X <sub>1,2</sub> | X <sub>1,3</sub> | X <sub>2,1</sub> | X <sub>2,2</sub> | X <sub>2,3</sub> | X <sub>2,4</sub> | X <sub>3,1</sub> | X <sub>3,2</sub> | X <sub>3,3</sub> | X <sub>tot</sub> |
|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| X <sub>1</sub>   | 1              |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>2</sub>   | .908           | 1              |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>3</sub>   | .911           | .970           | 1              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>1,1</sub> | .901           | .761           | .766           | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>1,2</sub> | .938           | .854           | .869           | .728             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>1,3</sub> | .946           | .923           | .912           | .751             | .900             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>2,1</sub> | .830           | .941           | .883           | .677             | .802             | .845             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>2,2</sub> | .901           | .957           | .935           | .821             | .800             | .888             | .866             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>2,3</sub> | .862           | .979           | .952           | .715             | .803             | .895             | .892             | .920             | 1                |                  |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>2,4</sub> | .892           | .964           | .954           | .710             | .874             | .916             | .859             | .892             | .948             | 1                |                  |                  |                  |                  |
| X <sub>3,1</sub> | .881           | .952           | .979           | .715             | .867             | .885             | .875             | .894             | .938             | .949             | 1                |                  |                  |                  |
| X <sub>3,2</sub> | .902           | .949           | .979           | .772             | .847             | .901             | .855             | .938             | .925             | .928             | .935             | 1                |                  |                  |
| X <sub>3,3</sub> | .896           | .949           | .981           | .768             | .839             | .896             | .865             | .921             | .935             | .926             | .940             | .945             | 1                |                  |
| X <sub>tot</sub> | .957           | .986           | .985           | .822             | .904             | .948             | .911             | .956             | .958             | .962             | .962             | .967             | .966             | 1                |

จากตารางที่ 13 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร(X<sub>tot</sub>) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำตามตัวประกอบย่อย พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผู้วิจัยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) พิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการตามลำดับความสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสจกรรม โดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) ปรากฏตาม  
ตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สมุทรสงคราม โดยภาพรวม( $Y_{tot}$ )

| แหล่งของความแปรปรวน                    | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|----------------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน ( $X_{2,3}$ )                |     |                |             |         |      |
| Regression                             | 1   | 9.836          | 9.836       | 385.167 | .000 |
| Residual                               | 64  | 1.634          | 0.026       |         |      |
| Total                                  | 65  | 11.470         |             |         |      |
| 2. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{3,1}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                             | 2   | 9.961          | 4.980       | 207.898 | .000 |
| Residual                               | 63  | 1.509          | 0.024       |         |      |
| Total                                  | 65  | 11.470         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.932   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.868   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.864   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.15478 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                          | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|                                        | $\beta$                    | Std.Error |                          |       |      |
| ค่าคงที่                               | 0.895                      | 0.156     |                          | 5.744 | .000 |
| 1. ผู้สอน ( $X_{2,3}$ )                | 0.541                      | 0.111     | 0.644                    | 4.899 | .000 |
| 2. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{3,1}$ ) | 0.234                      | 0.103     | 0.301                    | 2.285 | .026 |

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) เท่ากับ 0.932 ค่าประสิทธิภาพในการทำ (R square) เท่ากับ 0.868 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) ได้ถึงร้อยละ 86.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.864 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.15478

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 0.895 + 0.541(X_{2,3}) + 0.234(X_{3,1})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4.2) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ( $Y_1$ ) ปรากฏตามตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ( $Y_1$ )

| แหล่งของความแปรปรวน     | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|-------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน ( $X_{2,3}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression              | 1   | 9.308          | 9.308       | 198.810 | .000 |
| Residual                | 64  | 2.996          | 0.047       |         |      |
| Total                   | 65  | 12.304         |             |         |      |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| แหล่งของความแปรปรวน             | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|---------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 2. ผู้ให้คำปรึกษา ( $X_{3,3}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 2   | 9.574          | 4.787       | 110.462 | .000 |
| Residual                        | 63  | 2.730          | 0.043       |         |      |
| Total                           | 65  | 12.304         |             |         |      |
| 3. ผู้กระตุ้น ( $X_{2,4}$ )     |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 3   | 9.782          | 3.261       | 80.149  | .000 |
| Residual                        | 62  | 2.522          | 0.041       |         |      |
| Total                           | 65  | 12.304         |             |         |      |

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R) 0.892

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) 0.795

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) 0.785

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) 0.20170

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                   | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|---------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|                                 | $\beta$                    | Std.Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่                        | 0.924                      | 0.207     |                          | 4.458  | .000 |
| 1. ผู้สอน ( $X_{2,3}$ )         | 0.668                      | 0.178     | 0.768                    | 3.747  | .000 |
| 2. ผู้ให้คำปรึกษา ( $X_{3,3}$ ) | 0.477                      | 0.150     | 0.550                    | 3.187  | .002 |
| 3. ผู้กระตุ้น ( $X_{2,4}$ )     | -0.369                     | 0.163     | -0.435                   | -2.261 | .027 |

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้ให้คำปรึกษา( $X_{3,3}$ ) และผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ( $Y_1$ ) เท่ากับ .892 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.795 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้ให้คำปรึกษา( $X_{3,3}$ ) และผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ( $Y_1$ ) ได้ถึงร้อยละ 79.50 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) เท่ากับ 0.785 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.20170

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน ผู้ให้คำปรึกษา และผู้กระตุ้น ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้กระตุ้นส่งผลในลักษณะบวก ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.924 + 0.668(X_{2,3}) + 0.477(X_{3,3}) - 0.369(X_{2,4})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน ผู้ให้คำปรึกษา และผู้กระตุ้น ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยที่ผู้กระตุ้นส่งผลในลักษณะบวก

4.3) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ( $Y_2$ ) ปรากฏตามตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ( $Y_2$ )

| แหล่งของความแปรปรวน                 | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|-------------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{3,1}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                          | 1   | 8.362          | 8.362       | 175.303 | .000 |
| Residual                            | 64  | 3.053          | 0.048       |         |      |
| Total                               | 65  | 11.415         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.856   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.733   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.728   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.21841 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์               | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|-----------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|                             | $\beta$                    | Std.Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่                    | 1.304                      | 0.203     |                          | 6.426  | .000 |
| บทบาทของผู้นำ ( $X_{3,1}$ ) | 0.666                      | 0.050     | 0.856                    | 13.240 | .000 |

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา( $Y_2$ ) เท่ากับ 0.856 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.733 ซึ่งหมายความว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา( $Y_2$ ) ได้ถึงร้อยละ 73.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) เท่ากับ 0.728 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.21717

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 1.304 + 0.666(X_{3,1})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา



4.4) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_3$ ) ปรากฏตามตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_3$ )

| แหล่งของความแปรปรวน                    | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|----------------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน ( $X_{2,3}$ )                |     |                |             |         |      |
| Regression                             | 1   | 8.542          | 8.542       | 192.309 | .000 |
| Residual                               | 64  | 2.843          | 0.044       |         |      |
| Total                                  | 65  | 11.385         |             |         |      |
| 2. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{3,1}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                             | 2   | 8.740          | 4.370       | 104.075 | .000 |
| Residual                               | 63  | 2.645          | 0.042       |         |      |
| Total                                  | 65  | 11.385         |             |         |      |
| 3. ความร่วมมือ ( $X_{1,1}$ )           |     |                |             |         |      |
| Regression                             | 3   | 8.954          | 2.985       | 76.132  | .000 |
| Residual                               | 62  | 2.431          | 0.039       |         |      |
| Total                                  | 65  | 11.385         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.887   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.786   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.776   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.19800 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                          | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|----------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|                                        | $\beta$                    | Std.Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่                               | 1.212                      | 0.210     |                          | 5.767  | .000 |
| 1. ผู้สอน ( $X_{2,3}$ )                | 0.490                      | 0.144     | 0.585                    | 3.406  | .001 |
| 2. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{3,1}$ ) | 0.351                      | 0.133     | 0.452                    | 2.631  | .011 |
| 3. ความร่วมมือ ( $X_{1,1}$ )           | -0.150                     | 0.064     | -0.200                   | -2.339 | .023 |

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) และความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_3$ ) เท่ากับ 0.887 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย(R square)เท่ากับ 0.786 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) และความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_3$ ) ได้ถึงร้อยละ 78.60 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว(adjusted R square) เท่ากับ 0.776 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.19800

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 1.212 + 0.490(X_{2,3}) + 0.351(X_{3,1}) - 0.150(X_{1,1})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน

4.5) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ ) ปรากฏตามตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ )

| แหล่งของความแปรปรวน             | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|---------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )          |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 1   | 10.617         | 10.617      | 229.716 | .000 |
| Residual                        | 64  | 2.958          | 0.046       |         |      |
| Total                           | 65  | 13.575         |             |         |      |
| 2. ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ )     |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 2   | 11.104         | 5.552       | 141.503 | .000 |
| Residual                        | 63  | 2.472          | 0.039       |         |      |
| Total                           | 65  | 13.575         |             |         |      |
| 3. การทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 3   | 11.664         | 3.888       | 126.144 | .000 |
| Residual                        | 62  | 1.911          | 0.031       |         |      |
| Total                           | 65  | 13.575         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.927   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.859   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.852   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.17556 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                   | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|---------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|                                 | $\beta$                    | Std.Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่                        | 0.881                      | 0.191     |                          | 4.239  | .000 |
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )          | 0.792                      | 0.077     | 0.866                    | 10.264 | .000 |
| 2. ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ )     | -0.317                     | 0.060     | -0.386                   | -5.265 | .000 |
| 3. การทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) | 0.340                      | 0.080     | 0.367                    | 4.265  | .000 |

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ ) เท่ากับ 0.927 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.859 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ ) ได้ถึงร้อยละ 85.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) เท่ากับ 0.852 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.17556

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.811 + 0.792(X_{2,3}) - 0.317(X_{1,1}) + 0.340(X_{1,2})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน

4.6) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ( $Y_3$ ) ปรากฏตามตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ( $Y_3$ )

| แหล่งของความแปรปรวน             | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|---------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )          |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 1   | 11.099         | 11.099      | 252.200 | .000 |
| Residual                        | 64  | 2.817          | 0.044       |         |      |
| Total                           | 65  | 13.916         |             |         |      |
| 2. ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ )     |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 2   | 11.559         | 5.780       | 154.508 | .000 |
| Residual                        | 63  | 2.357          | 0.037       |         |      |
| Total                           | 65  | 13.916         |             |         |      |
| 3. การทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                      | 3   | 11.845         | 3.948       | 118.195 | .000 |
| Residual                        | 62  | 2.071          | 0.033       |         |      |
| Total                           | 65  | 13.916         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.923   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.851   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.844   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.18277 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                   | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|---------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|                                 | $\beta$                    | Std.Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่                        | 0.658                      | 0.199     |                          | 3.340  | .002 |
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )          | 0.861                      | 0.080     | 0.930                    | 10.716 | .000 |
| 2. ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ )     | -0.284                     | 0.063     | -0.341                   | -4.528 | .000 |
| 3. การทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) | 0.243                      | 0.083     | 0.259                    | 2.924  | .005 |

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา( $Y_5$ ) เท่ากับ 0.923 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.851 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา( $Y_5$ ) ได้ถึงร้อยละ 85.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) เท่ากับ 0.844 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.18277

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = 0.658 + 0.861(X_{2,3}) - 0.284(X_{1,1}) + 0.243(X_{1,2})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน

4.7) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขรกรรม ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา  
( $Y_0$ ) ปรากฏตามตารางที่ 20 ดังนี้

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขรกรรม  
ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ( $Y_0$ )

| แหล่งของความแปรปรวน          | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )       |     |                |             |         |      |
| Regression                   | 1   | 9.591          | 9.591       | 180.438 | .000 |
| Residual                     | 64  | 3.402          | 0.053       |         |      |
| Total                        | 65  | 12.993         |             |         |      |
| 2. ผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                   | 2   | 9.795          | 4.898       | 96.499  | .000 |
| Residual                     | 63  | 3.197          | 0.051       |         |      |
| Total                        | 65  | 12.993         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.868   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.754   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.746   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.22528 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t     | Sig. |
|------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|-------|------|
|                              | $\beta$                    | Std.Error |                          |       |      |
| ค่าคงที่                     | 0.865                      | 0.237     |                          | 3.642 | .001 |
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )       | 0.495                      | 0.147     | 0.554                    | 3.365 | .001 |
| 2. ผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) | 0.301                      | 0.150     | 0.330                    | 2.007 | .049 |

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) และผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา( $Y_6$ ) เท่ากับ 0.868 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.754 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ )และผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ( $Y_6$ ) ได้ถึงร้อยละ 75.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) เท่ากับ 0.746 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.22528

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน และผู้ประกอบการ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = 0.865 + 0.495(X_{2,3}) + 0.301(X_{3,2})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน และผู้ประกอบการ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4.8) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ( $Y_7$ ) ปรากฏตามตารางที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ( $Y_7$ )

| แหล่งของความแปรปรวน | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|---------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression          | 1   | 10.532         | 10.532      | 193.285 | .000 |
| Residual            | 64  | 3.487          | 0.054       |         |      |
| Total               | 65  | 14.020         |             |         |      |



|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.867   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.751   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.747   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.23343 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์       | Unstandardize Coefficients |           | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|---------------------|----------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|
|                     | $\beta$                    | Std.Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่            | 0.810                      | 0.235     |                          | 3.452  | .001 |
| ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) | 0.805                      | 0.058     | 0.867                    | 13.903 | .000 |

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี( $Y_7$ ) เท่ากับ 0.867 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.751 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี( $Y_7$ ) ได้ถึงร้อยละ 75.10 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) เท่ากับ 0.747 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.23343

ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_7 = 0.810 + 0.805(X_{2,3})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

4.9) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขรกรรม ด้านการผดุงระบบการประกัน  
คุณภาพการศึกษา ( $Y_u$ ) ปรากฏตามตารางที่ 22 ดังนี้

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขรกรรม  
ด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ( $Y_u$ )

| แหล่งของความแปรปรวน                   | df. | Sum of Squares | Mean Square | F       | Sig. |
|---------------------------------------|-----|----------------|-------------|---------|------|
| 1. ผู้สอน( $X_{2,3}$ )                |     |                |             |         |      |
| Regression                            | 1   | 11.487         | 11.487      | 216.587 | .000 |
| Residual                              | 64  | 3.394          | 0.053       |         |      |
| Total                                 | 65  | 14.882         |             |         |      |
| 2. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) |     |                |             |         |      |
| Regression                            | 2   | 11.731         | 5.866       | 117.282 | .000 |
| Residual                              | 63  | 3.151          | 0.050       |         |      |
| Total                                 | 65  | 14.882         |             |         |      |
| 3. ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ )           |     |                |             |         |      |
| Regression                            | 3   | 11.938         | 3.979       | 83.807  | .000 |
| Residual                              | 62  | 2.944          | 0.047       |         |      |
| Total                                 | 65  | 14.882         |             |         |      |

|                                                      |         |
|------------------------------------------------------|---------|
| สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)            | 0.896   |
| ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)                     | 0.802   |
| ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R square) | 0.793   |
| ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)    | 0.21790 |

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

| ตัวแปรพยากรณ์                            | Unstandardize Coefficients |            | Standardize Coefficients | t      | Sig. |
|------------------------------------------|----------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                                          | $\beta$                    | Std. Error |                          |        |      |
| ค่าคงที่                                 | 0.788                      | 0.231      |                          | 3.409  | .001 |
| ผู้สอน(X <sub>2,3</sub> )                | 0.572                      | 0.158      | 0.597                    | 3.611  | .001 |
| ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(X <sub>3,1</sub> ) | 0.383                      | 0.147      | 0.431                    | 2.606  | .011 |
| ความร่วมมือ(X <sub>1,1</sub> )           | -0.148                     | 0.071      | -0.172                   | -2.087 | .041 |

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ผู้สอน(X<sub>2,3</sub>) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(X<sub>3,1</sub>) และความร่วมมือ(X<sub>1,1</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา(Y<sub>8</sub>) เท่ากับ 0.896 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.802 ซึ่งหมายความว่า ผู้สอน(X<sub>2,3</sub>) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(X<sub>3,1</sub>) และความร่วมมือ(X<sub>1,1</sub>) สามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา(Y<sub>8</sub>) ได้ถึงร้อยละ 80.20 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.793 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.21790

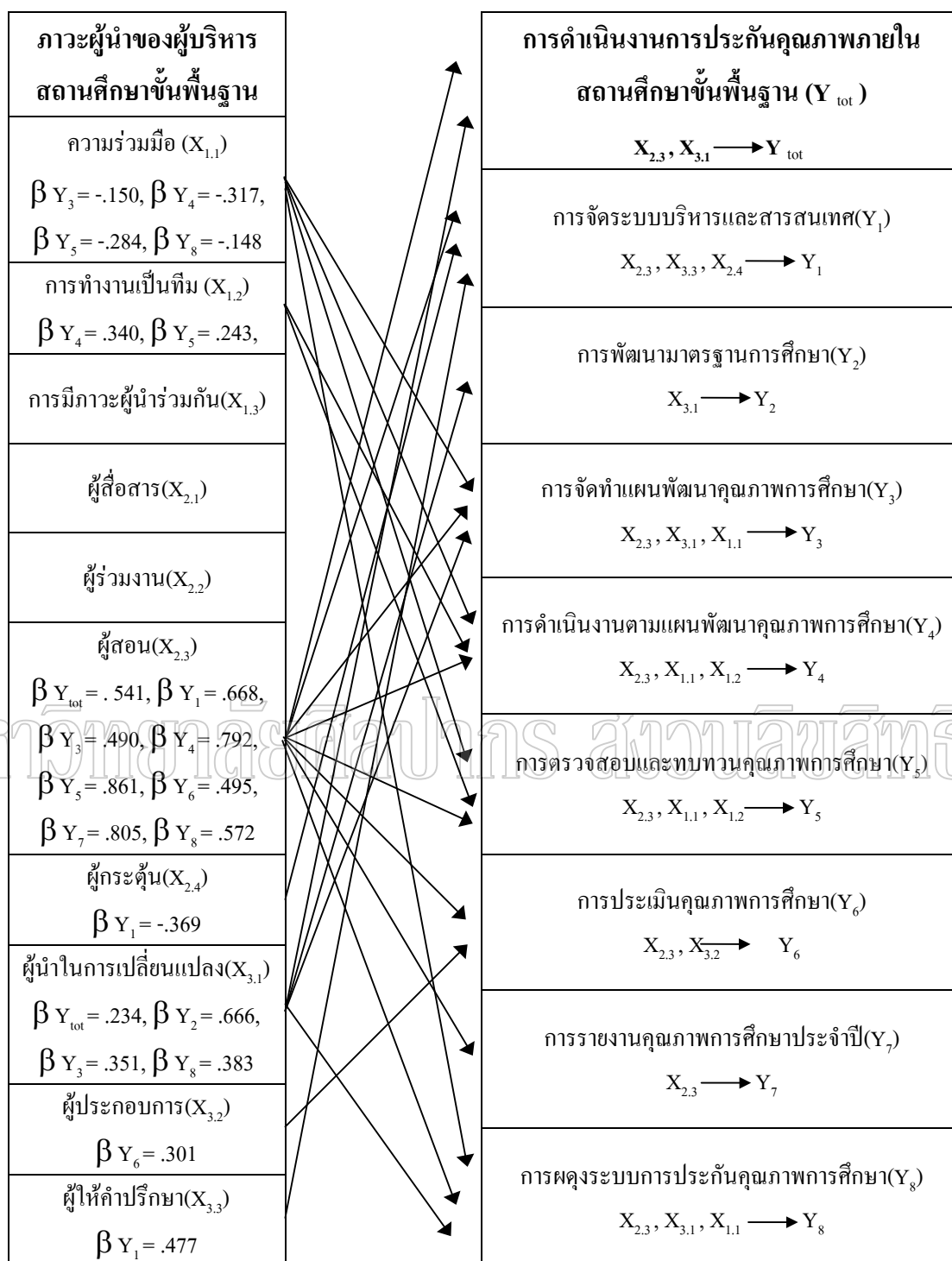
ในลักษณะนี้แสดงว่า ผู้สอน ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_8 = 0.788 + 0.572(X_{2,3}) + 0.383(X_{3,1}) - 0.148(X_{1,1})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้สอน ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยที่ความร่วมมือ ส่งผลในลักษณะผกผัน

จากตอนที่ 6 เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ข้างต้นสามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม จำนวน 66 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สร้างขึ้นตามแนวคิดของอับรามสัน(Abramson) และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่( $f$ ) ค่าร้อยละ( $\%$ ) ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำร่วมกัน พฤติกรรมของผู้นำ และบทบาทของผู้นำ

2. การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ การประเมินคุณภาพการศึกษา การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขรกรรม พบว่า ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) และผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขรกรรมโดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า

3.1 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้ให้คำปรึกษา( $X_{3,3}$ ) และผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ( $Y_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้กระตุ้น( $X_{2,4}$ ) ส่งผลในลักษณะผกผัน

3.2 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา( $Y_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) และความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_3$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ส่งผลในลักษณะผกผัน

3.4 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา( $Y_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ส่งผลในลักษณะผกผัน

3.5 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) และการทำงานเป็นทีม( $X_{1,2}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา( $Y_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ส่งผลในลักษณะผกผัน

3.6 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) และผู้ประกอบการ( $X_{3,2}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา( $Y_6$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.7 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี( $Y_7$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.8 ผู้สอน( $X_{2,3}$ ) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง( $X_{3,1}$ ) และความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา( $Y_8$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ความร่วมมือ( $X_{1,1}$ ) ส่งผลในลักษณะผกผัน

## การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะต้องการผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีพื้นฐานด้านความรู้ วิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับผู้อื่นด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ดังเช่นรูปแบบภาวะผู้นำใหม่ในอนาคตของอับรามสัน (Abramson) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วมกัน (sharing of leadership) ประกอบด้วย ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำร่วมกัน ส่วนพฤติกรรมของผู้นำ (behaviors) ประกอบด้วย ผู้สื่อสาร ผู้ร่วมงาน ผู้สอน และผู้กระตุ้น และบทบาทของผู้นำ (roles) ประกอบด้วย ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การประกอบการ และผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คดี หงษ์วีไล ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชนการให้บริการ เขตการศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชนในเขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยพร อุดิพัฒน์ ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติมากในภาพรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยมาศ ชูจิน ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชุมพรมีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำร่วมกัน พฤติกรรมของผู้นำ และบทบาทของผู้นำ ตามลำดับ

ด้านภาวะผู้นำร่วมกัน ในเรื่องความร่วมมือ มีระดับภาวะผู้นำสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงาน โดยมีการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเต็มความสามารถ

ทั้งที่ผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีให้กัน ยินดีรับฟังคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ จากผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นการบังคับบัญชา สั่งการ เพียงอย่างเดียว และผู้บริหารสามารถที่จะนำ องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า การบริหารงานยุคใหม่นั้น มุ่งการทำงานระหว่างบุคคล มุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน และการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งที่การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ ดีขึ้น ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลาและมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ำ

ส่วนด้านพฤติกรรมของผู้นำ ในเรื่องผู้ร่วมงาน มีระดับภาวะผู้นำสูงที่สุด ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นในอดีตมีพฤติกรรมผู้นำ ในลักษณะการสั่งการ การควบคุม จัดการ แต่มิได้ลงมือปฏิบัติร่วมด้วยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ ใช่ว่าสิ่งที่เขาต้องการ ผู้นำใหม่ที่เขาต้องการคือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ บริหารงานโรงเรียน มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความมุ่งมั่น มุมานะ หมั่นเพียรและ เสียสละ อุทิศเวลาให้กับงาน สามารถเป็นผู้ร่วมงานที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของจำรอง แสงพรหมศรี ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนมากมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา คือเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการ จูงใจบุคคลอื่น รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน

ด้านบทบาทของผู้นำ ในเรื่องบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ มีระดับภาวะผู้นำสูง ที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความ ตั้งใจ และมุ่งมั่นในการบริหารงานโรงเรียน มีการดูแลเอาใจใส่ และทุ่มเทร่างกายแรงใจใน การพัฒนาโรงเรียน เพื่อสร้างจิตสำนึกในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคนให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ร่วมกัน ตลอดจนความพยายามที่จะหาทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนในการบริหารงานโรงเรียนให้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า รูปแบบของภาวะผู้นำแบบ ผู้ประกอบการ(the entrepreneurial leadership style) นั้น ผู้ประกอบการจำนวนมากจะใช้แบบผู้นำที่ คล้ายกัน ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญ โดยทั่วไปมักเป็นภาพของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented) และผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ(Charismatic leader) ผู้ประกอบการมักจะผลักดัน ตนเองและผู้อื่นโดยบุคลิกภาพของผู้ประกอบการก็เป็นแรงบันดาลใจผู้อื่นได้ด้วย

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ สถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542



ซึ่งให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับโดยกำหนดให้เป็นหมวดหนึ่งในพระราชบัญญัติ กือหมวดที่ 6 เรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่มาตรา 47 – 51 โดยเฉพาะในมาตรา 47 ระบุว่า “ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก” และมาตรา 48 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อเป็นสิ่งประกันว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพตามที่กล่าวไว้ในหลักสูตรการศึกษายกระดับพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 คือ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก สามารถดำรงชีวิตในฐานะพลเมืองดีของสังคมได้ นอกจากนี้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามส่วนใหญ่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แล้ว ดังนั้นจึงได้มีการเตรียมการและดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า การประเมินคุณภาพการศึกษา มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจที่สถานศึกษาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ อีกทั้งในเรื่องการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชาตินั้น กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษจึงมีผลให้การดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาดิชาย พิมพิไสย ที่ทำการศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยอื่นๆ ดังเช่น ผลการวิจัยของของ สิทธิ สิริพิเดช ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม พบว่า ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมชาติ แก้วขาว ที่ได้ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม

สามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยณรงค์ อินทร์อำนวย ที่ศึกษาการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤษณา กุระมะสุวรรณ ที่ศึกษา การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่าโดยภาพรวมการประกันคุณภาพอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสงี่ยม เป้าเลี้ยง ที่ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ อรพิน ภิญโญภาวสุทธิ ที่ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชวนชม ชินะดังกูร ที่ศึกษาปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อการ ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การประกันคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน และด้านผู้นำในการ เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเป็นผู้สอน หรือ การสอนงานให้กับผู้ร่วมงานของผู้บริหารนั้นจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ บรรลุตาม เป้าหมายได้ ดังที่ เอเวอร์ด (Evered) และเซลแมน (Selman) กล่าวว่า การสอนงานเปรียบเสมือนเป็น การปรับกรอบความคิดจากรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่ต้องมีการควบคุมตรวจสอบ มีการ บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติตามไปสู่รูปแบบของการสอนงานที่เน้นการให้ลูกทีมทำงานกันเองเต็มที่ นอกจากนี้การสอนงานยังถือว่าเป็นการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จอีกด้วย และยังเป็น การแสดงการให้คำมั่นสัญญาว่าจะร่วมมือกันทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้ แทนที่จะปฏิบัติตาม โครงสร้างแบบดั้งเดิม ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นสร้างผลงานและแจกจ่ายให้ผู้อื่นได้อย่างเต็มที่ ผู้สอน ต้องเปรียบเสมือนผู้ร่วมงานคนหนึ่งท่ามกลางผู้ร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วม เช่นเดียวกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่กล่าวว่า การสอนงานเป็นวิธีการที่ช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ในแง่ของการ ได้รับความเป็นอิสระในการทำงาน ถ้าผู้บริหารสอนลูกน้องไว้เป็นอย่างดี การควบคุมการทำงานก็ สามารถทำได้ง่าย นอกจากนี้การสอนงานก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะผลักดันให้ลูกทีมลงมือทำงาน ตลอดจนเป็นการช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับลูกน้อง ทำให้การสอนงานเป็นการแสดงออกถึง

ความห่วงใยที่มีต่อลูกน้องในแง่ของการใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกทีมอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดกระบวนการเรียนการสอนและ กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สามารถแนะนำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนทั้งที่ เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่การงาน ของครู มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ครูและโรงเรียนอยู่เสมอ สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนโดยมีการปรับเปลี่ยนตาม สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อ ขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติได้เช่นนี้ จะทำให้ การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถดำเนินไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำแนกเป็นรายด้าน มีประเด็นการอภิปรายผลดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน ด้านผู้ให้คำปรึกษา และด้านผู้กระตุ้นส่งผล ต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมของผู้นำด้านผู้สอน ด้านผู้กระตุ้น และบทบาทของผู้นำด้านผู้ให้คำปรึกษา มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานด้านการจัดระบบบริหาร และสารสนเทศ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำกรวยทางคู่เป้าหมาย (Path – goal – theory) ของเฮาส์ (House) ที่มีหลักการสำคัญคือมุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับ บัญชาด้วยการสร้างความพอใจให้แก่เขาและสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์กรและ ของตัวเองไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน เป็นผู้นำครู แนะนำครูให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการ ทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครอง สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูและผู้อื่นได้ จึง จะทำให้การจัดระบบบริหารและสารสนเทศมีประสิทธิภาพ สำหรับผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของ ผู้บริหารด้านผู้กระตุ้นส่งผลผกผันต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัด ระบบบริหารและสารสนเทศ แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารไม่มีการกระตุ้น เร่งเร้า และสร้างแรงจูงใจ

ให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และทำงานอย่างเต็มความสามารถจะทำให้การจัดระบบบริหารและสารสนเทศมีประสิทธิภาพลดลง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำศักยภาพของตนเองและของครูมาใช้ให้เกิดประโยชน์ มอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนตามความถนัดและความเหมาะสมของสายงานและยกย่อง ชมเชย ให้ขวัญกำลังใจแก่ทุกคนในการปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรในปัจจุบัน ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ดังที่ สมยศ นาวิกานต์ กล่าวว่า การดำเนินอยู่ขององค์กรต้องใช้ทักษะในการสร้างความคิดเห็นใหม่ ๆ จะไม่เหมือนกับทักษะที่ต้องใช้ในการทำให้ความคิดใหม่ ๆ เป็นจริงในการใช้ความคิดเห็นอย่างเต็มที่ องค์กรยังต้องการผู้ที่สร้างสรรค์และผู้ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การมีเพียงความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียวจะมีผลน้อยมากหรือไม่มีผลเลยต่อประสิทธิภาพขององค์กรถ้าหากความคิดสร้างสรรค์ไม่ถูกนำมาใช้ ดังนั้นในกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์จะต้องรวมทั้งองค์ประกอบทางด้านความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นใหม่ ๆ ต้องถูกสร้างขึ้นมาจริงๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ครูและโรงเรียนอยู่เสมอ สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนโดยสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนจึงจะประสบความสำเร็จได้

3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน ด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และด้านความร่วมมือส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านการเป็นผู้สอน หรือการสอนงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สามารถแนะนำครูในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรในปัจจุบันต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องมีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่ครูและโรงเรียนอยู่เสมอ สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียนโดยสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม

เศรษฐกิจและสังคม และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงจะประสบความสำเร็จได้ ดังที่ สร้อยตระกูล อรรถมานะ กล่าวว่า ตัวการการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในทฤษฎี และวิธีการของพฤติกรรมศาสตร์ โดยใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อช่วยนักบริหารในการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ สำหรับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความร่วมมือส่งผลผกผันต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารไม่รับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ขาดการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน และขาดการสร้างความสามัคคีในการทำงานของบุคลากร ก็จะทำให้การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสบความสำเร็จลดน้อยลง

3.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน ด้านความร่วมมือ และด้านการทำงาน เป็นทีม ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านการเป็นผู้สอน หรือการสอนงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สามารถแนะนำครูในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำร่วมกันในลักษณะของการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ ดังที่ สร้อยตระกูล อรรถมานะ กล่าวว่า การสร้างทีมงานยังผลดีเหลือคณานับและอาจนับเป็นเทคนิคหรือกลยุทธ์ที่ใช้กันมากที่สุด การสร้างทีมจะทำให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผยต่อกัน รวมตลอดจนถึงการมีส่วนร่วมในทุกด้าน ทั้งยังช่วยปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ทำให้บุคคลมีความสัมพันธ์ระหว่างกันดีขึ้น ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนตัวดีขึ้น ระดับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการแบ่งงานชัดเจนตามสายงาน ตามศักยภาพ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารกับคณะครู สำหรับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความร่วมมือส่งผลผกผันต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารไม่รับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ขาดการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน และขาดการสร้างความสามัคคีในการทำงานของบุคลากรก็จะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้

3.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน ด้านความร่วมมือ และด้านการทำงาน เป็นทีม ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านการเป็นผู้สอน หรือการสอนงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สามารถแนะนำครูในด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำร่วมกันในลักษณะของการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ ผู้บริหารจึงต้องมีการแบ่งงานชัดเจนตามสายงาน ตามศักยภาพ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สนิธิธร จันทร์ผง ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ ให้ความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับงานที่ใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน มีการประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์ สำหรับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความร่วมมือส่งผลผกผันต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารไม่รับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ไม่ให้คำแนะนำ ไม่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน และไม่สร้างความสามัคคีในการทำงานของบุคลากร จะทำให้การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพน้อยลง

3.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน และด้านผู้ประกอบการ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดกระบวนการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน สามารถแนะนำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนทั้งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่การงานของครู มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การประเมินคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จและ

มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารมีบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ประกอบการ จะทำให้สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังที่ สตีเวนสัน(Stevenson) ได้กล่าวถึงรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการว่า ความเป็นผู้ประกอบการจะมีพฤติกรรมที่มุ่งถึงการฉวยโอกาส ซึ่งรูปแบบของผู้ประกอบการจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จสูง และเผชิญความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล 2) การมีความกระตือรือร้น และการสร้างสรรค์สูง ผู้ประกอบการจะต้องมีแรงจูงใจที่จะปรับกลยุทธ์ แก้ปัญหา และฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยความสามารถพิเศษของตนที่มีอยู่ 3) มีแนวโน้มที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีโอกาส 4) เริงริบเป็นประจำ 5) มองเหตุการณ์ล่วงหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ 6) ไม่ชอบงานที่มีลำดับขั้นตอนและระบบราชการ 7) ชอบที่จะพบกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสามารถหาแหล่งทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนในการบริหารงานโรงเรียน มีการดูแลเอาใจใส่ ทุ่มเทร่างกายแรงใจ ตั้งใจ และมุ่งมั่นในการบริหารงานโรงเรียน สร้างจิตสำนึกในการทำงานให้ได้ผลผลิตเป็นที่พึงพอใจการประเมินคุณภาพการศึกษาจึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

3.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านการเป็นผู้สอน หรือการสอนงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ ดังที่รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า การสอนงานเป็นวิธีการที่ช่วยในการบรรลุเป้าหมาย ในแง่ของการได้รับความเป็นอิสระในการทำงาน ถ้าผู้บริหารสอนลูกน้องไว้เป็นอย่างดี การควบคุมการทำงานก็สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้การสอนงานก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะผลักดันให้ลูกทีมลงมือทำงาน ตลอดจนเป็นการช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับลูกน้อง การสอนงานเป็นการแสดงออกถึงความห่วงใยที่มีต่อลูกน้อง ในแง่ของการใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกทีม ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดกระบวนการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน รวมถึงการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน สามารถแนะนำครูให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่ การงาน มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนที่ทุกคนมีส่วนร่วมและดำเนินงานมาตลอดปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สอน ด้านผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และด้านความร่วมมือ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรม

ผู้นำด้านการเป็นผู้สอน หรือการสอนงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายได้ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดกระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน รวมถึงการผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นผู้นำครูใน ภาระหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้การผดุงระบบ การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำของ องค์กรในปัจจุบันต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องมีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ให้แก่ครูและโรงเรียนอยู่เสมอ สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน โรงเรียนโดยสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม และเปิดโอกาสให้มีการ แสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบจะทำให้การผดุงระบบ การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ ดังที่ สมยศ นาวิกาน กล่าวว่าการดำเนินอยู่ของ องค์กรต้องใช้ทักษะในการสร้างความคิดเห็นใหม่ ๆ จะไม่เหมือนกับทักษะที่ต้องใช้ในการทำให้ ความคิดใหม่ ๆ เป็นจริง ในการใช้ความคิดเห็นอย่างเต็มที่ องค์กรยังต้องการผู้ที่สร้างสรรค์และ ผู้ที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การมีเพียงความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียวจะมีผลน้อยมากหรือไม่มี ผลเลยต่อประสิทธิภาพขององค์กรถ้าหากความคิดสร้างสรรค์ไม่ถูกนำมาใช้ ดังนั้นในกระบวนการ คิดอย่างสร้างสรรค์จะต้องรวมทั้งองค์ประกอบทางด้านความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นใหม่ ๆ ต้องถูกสร้างขึ้นมาจริงๆ สำหรับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้าน ความร่วมมือส่งผลผกผันต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการผดุงระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารไม่รับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจาก ผู้ร่วมงาน ขาดการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน และขาดการสร้างควมสามัคคีในการ ทำงานของบุคลากรก็จะทำให้การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพน้อยลง



### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันทุกคนมีความตื่นตัวในการบริหารงาน เพราะในปัจจุบันมีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำที่มีคุณภาพได้แล้วไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงสมควรที่จะพัฒนาคุณภาพของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ แล้วนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ด้านบทบาทของผู้นำมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องแสดงบทบาทของผู้นำให้เหมาะสม ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำยุคใหม่ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มเปลี่ยนแปลงที่ตนเองก่อน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสร้างสรรค์ในการเป็นเจ้าของสถานประกอบการ เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำที่ดี

2. ในเรื่องการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยที่พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาโดยทั่วไปมีความตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นระบบมากขึ้น

ดังนั้นหากสถานศึกษาใดที่ยังมิได้ดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องรีบดำเนินการให้เป็นระบบ เหมาะสมกับสถานศึกษา มีกลไกที่เข้มแข็งในการพัฒนาการประกันคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นหลักประกันให้สังคมเกิดความมั่นใจในผลผลิตและการบริการของสถานศึกษา และจากผลการวิจัยยังพบว่า การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สถานศึกษาจึงต้องดำเนินการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ ดำเนินการประเมินภายในของสถานศึกษาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากครูและบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาต้องประเมินตนเองตามแผนปฏิบัติงาน โดยการบันทึกภาพความสำเร็จของงาน ปัญหาและการแก้ไขไว้เป็นระยะๆ โดยกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการไว้ให้ชัดเจน ประเมินจากผลการประเมินของทุกคน บันทึกไว้เป็นหมวดหมู่เพื่อนำไปสู่การประเมินคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษาได้ และคณะทำงานด้านการประกันคุณภาพควรได้ประเมินภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษาเป็นระยะๆ โดยใช้ผลการประเมินจากหมวด/กลุ่ม/ฝ่าย และการสัมภาษณ์พิจารณาผลงานที่มีหลักฐานร่องรอย ปรากฏจากการปฏิบัติงานของทุกคน ทุกหมวด/กลุ่ม/ฝ่าย สรุปเป็นภาพรวมของคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งควรทำเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบและทบทวนจากเขตพื้นที่การศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 3 ปี และเพื่อรองรับการประเมินจากภายนอกต่อไป

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ผู้สอนและผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวม ซึ่งสามารถทำนายการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมได้ร้อยละ 86.80 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องคำนึงถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการเป็นผู้นำของตน การเป็นผู้สอนแนะนำ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยไว้ข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ได้แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
2. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยเข้าไปสังเกต สัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ ให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

“กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546.” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 74 ก (1 สิงหาคม 2546) : 1 – 2.

กมล สดประเสริฐ. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา : ระดับก่อนอุดมศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2546. เข้าถึงได้จาก [http:// www.onec.go.th/publication/4011001/edlaw5.htm/](http://www.onec.go.th/publication/4011001/edlaw5.htm/)

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ(National Test). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2546.

..... เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 1 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

..... เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 2 แนวทางการจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

..... เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 4 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

..... เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 5 แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในของสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

..... เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 6 แนวทางการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.

- ..... เอกสารชุดโครงการประกันคุณภาพการศึกษา ลำดับที่ 7 แนวทางการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.
- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แนวดำเนินการของ สถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ..... รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2540.
- ..... เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 1 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541.
- ..... เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 3 การพัฒนามาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541.
- ..... เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 4 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541.
- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักทดสอบทางการศึกษา. ผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) : หัวใจ สำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2546, เข้าถึงได้จาก <http://bet.bed.go.th/journal/Qleadership1.htm>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักทดสอบทางการศึกษา. รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับ ชาติ ปีการศึกษา 2545. [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2546, เข้าถึงได้จาก <http://bet.bed.go.th/nt/gat45/stat160000.html>
- กฤษณา กุระมะสุวรรณ. “การศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนคร, 2546.
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำของการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.
- คดี หงษ์วิไล. “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชนการให้ บริการ เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- จำรอง แสงพรหมศรี. “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2537.

ชวรัตน์ เชิดชัย. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 4. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

ชัยณรงค์ อินทร์อำนาจ. “การประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา.” สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ชาติชาย พิมพ์ไสย. “การศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.

เทียน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป.” วารสารวิชาการ 5, 9 (กันยายน 2545) : 35.

นรา สมประสงค์. “การติดต่อสื่อสาร.” ใน ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 9, 64. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

ประทีป แดงเทียน. พฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2535.

ปราณี นิลกรณ์ และวีรวัฒน์ พงศาภักดี. สถิติสำหรับการวิจัยทางการศึกษา. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์(ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด). พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. คณะศึกษาศาสตร์. การจัดทำวิทยานิพนธ์ : สารนิพนธ์. นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา, 2545.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย. คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.

มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2544.

รุ่ง แก้วแดง. ปฏิบัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน, 2540.

วลัญชร อติพัฒน์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

วิจิตร ศรีสอาน. “การประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับประเทศไทย : ประสบการณ์และแนวคิด.” ใน รวมบทความการบรรยายพิเศษในรอบ 1 ปี สมศ., 66 – 67. กรุงเทพฯ : สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2544.

ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม. รายงานการวิเคราะห์การประกันคุณภาพการศึกษาและการเตรียมความพร้อมการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2545. เอกสารที่ 3/2546. สมุทรสงคราม : ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, 2546. (อட்சำเนา)

สงบ ลักษณะ. “แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา.” วารสารข้าราชการครู 18 (สิงหาคม – กันยายน 2541) : 2 – 5.

สมชาติ แก้วขาว. “การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.  
สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.

สร้อยตระกูล(ติวานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

สิทธิ์ สิริพิเดช. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม.” สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สินินทร จันทร์ผง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. “การศึกษาทำไมคุณภาพ.” วารสารข้าราชการครู 13 (ธันวาคม 2539) : 13 – 15.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม. รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2543. สมุทรสงคราม : หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดสมุทรสงคราม, มปป. (เอกสารอட்சำเนา).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. จำนวนนักเรียน และห้องเรียน จำนวนตามเพศและการจัดชั้นเรียน ปีการศึกษา 2546. สมุทรสงคราม : กลุ่มนโยบายและแผน, 2546. (เอกสารอัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) : ฉบับสรุป. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

\_\_\_\_\_. รายงานวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2546.

เสงี่ยม เป่าเล็ง. “การศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.

อภิชาติ เตียวิเศษ. “การประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ระดับประถมศึกษา ใน โรงเรียนเอกชนที่เป็นแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

อรพิน ภิญโญภาวศุทธิ. “การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

อรุณ รักธรรม. “พฤติกรรมองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4, 279. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.



- อวยชัย ชบา. “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด หน่วยที่ 7, 165 – 166. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.
- อารีรัตน์ วัฒนสิน. “ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานเก่าที่จัดระบบใหม่.” วารสารวิชาการ 3, 12 (ธันวาคม 2543) : 8 – 9.

### ภาษาต่างประเทศ

- Abramson, Mark A. “In Search of The New Leadership.” Leadership Inc., 9(September 1996): 1 – 4.
- Bennis, Warren G. “Leadership Theory and Administrative Behavior : The Problem of Authority” Administrative Science Quaterly 1,3(December 1959), 261.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.
- Blake, Robert R. , and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, Co., 1964.
- Carter, F. A. , and K. A. Harwood. “On Definition of Communication.” The Journal of Communication. November, (1953) : 74.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Davis, Keith. Human Behavior at work. New York : McGraw – Hill Book Co., 1967.
- Donnelly, James H. Functions Behavior and Models. Dallas : Business Publication, 1978.
- Dubrin, Andrew J. Leadership Research Finding, Practice and Skills. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1998.
- Evers, A.S. “Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents.” Dissertation Abstracts International 47, 2, (June 1987) : 4249 – A.
- Fiedler, Fred E. “The Contingency Model.” Basic Studies in Social Psychology. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- Finger, Sophia Geller. “Leadership Style of the Quasi – Administrator and Teacher Job Satisfaction.” Dissertation Abstracts International. 45, June, 1985.

- Good, C.V. Dictionary of Education. New York : McGraw – Hill, 1945.
- Hellriegel, Don , and John W. Slocum. Management : Contingency Approach. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co. ,1974.
- Hersey, Paul , and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational : Utilizing Human Resources. New York : McGraw – Hill Book Co., 1970.
- Hill, Napoleon. Key to Success. Boston : Allyn and Bacon, 1975.
- House, Robert J. “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness.” Administrative Science Quarterly 1, 3 (September 1971) : 321 – 338.
- Katz, Daniel , and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> ed.. New York : John Wiley & Son, 1978.
- Klawitter, Pamela Amick. “The Relationship Between principal’s Leadership Style and Teacher Job Satisfaction.” Dissertation Abstracts International 47, 03, (1986) : 735 – 736 –A.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw Hill ,1961.
- Lim, D. “Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries.” Assessment & Evaluation in Higher Education 24, 4 (1999) : 379 – 390.
- Lippitt, Ronald. Behavior of the Organization. New York : McGraw–Hill, 1972.
- Miller, E.L. “The Relationship Among Leadership Style, Perception of the Nature of People, and Perceive – Leadership Effectiveness.” Dissertation Abstracts International. 48, 1, October, 1987.
- Morphet, Edgar L. and others. Educational Organizational and Administration : Concepts, Practices and Issues. 2<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1967.
- Newton, J. “An Evaluation of the Impact of External Quality Monitoring on a Higher Education College(1993-98).” Assessment & evaluation in higher education 24, 2 (1999) : 215 – 235.
- Pepinsky, H.B. Conseling : Theory and Practice. New York : Ronald Press, 1954.
- Peter, C. “Quality Assurance and Quality Management : Complementary but Different Functions.” Evaluation News and Note 2, 2 (1993) : 5.
- Pliffner, John M. and Robert V. Presthus. Public Administration. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Free Press, 1974.

- Shannon, Claude E. , and Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication.  
( Urbana , Illinois : The University of Illinois press, 1949.
- Sigband, Norman B. Communication for Management. Glenview, Ill. : Foresman and Co., 1969.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York :  
The Free Press , 1974.
- Suryadi, E. Tingkah Laku Makn Rangkong Sulawesi Rhytuceris Cassidix Temminck Pada Masa  
Tidak Berbiak Di Cagar Alam Tangkoko Batuangus Sulawesi, Skripsi Sarjana  
Biologi, Universitas Indonsia, 1994.
- Terry, George R. Principles of Management. 3<sup>rd</sup> ed. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc.,  
1960.
- Vroom, Victor H. “A New Look at Managerial Decision Making.” Organization Dynamics 1, 5  
(Spring 1973) : 66 – 80.
- White, Randall P. The Future of Leadership. San Francisco : Jossey – Bass Publishers, 1990.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นายวนิช พงศ์พัฒนจิต

วุฒิการศึกษา ศีษาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

2. นายบุญเชิด สุขอภิรมย์

วุฒิการศึกษา ศีษาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) บริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

3. นางทรงศรี รัชตะนันท์

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขตนเมือง  
อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

4. นางสาวสายใจ เจียมสุวรรณ

วุฒิการศึกษา ศีษาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) สุขศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

5. นางสิริอาภา รัชตะหิรัญ

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) การสอนภาษาไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อักษรศาสตรมหาบัณฑิต(อ.ม.) ภาษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาหลักสูตรและการนิเทศ  
สาขาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ.0520.203.2/อ.114

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิช พงศ์พัฒน์จิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม จินะดังกูร )

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/0114

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๓๑ มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายบุญเชิด สุขอภิรมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136





ที่ ศธ.0520.203.2/ C114

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๑1 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางทรงศรี รชตะนันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ ๐11A

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสายใจ เจียมสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะคังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทรภายใน 2368

ที่ ศธ.0520.203.2/๐11A

วันที่ ๒1 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เรียน อาจารย์สิริอาภา รัชตะหิรัญ

ด้วย นายอุคม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ.0520.203.2/ 02๖A

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

๒๖ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจอมรญาติสมาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 12 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายอุดม อรุณราช  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไป  
ใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

โทรสาร. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 026A

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโชติทายการาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้ นายอุดม อรุณราช  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไป  
ใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

โทรสาร. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 02๖A

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเหนือวน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 8 ฉบับ

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายอุดม อรุณราช  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไป  
ใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

โทรสาร. 0 3421 9136



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 1๒10

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายอุดม อรุณราช นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาค้างกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788





ที่ ศธ 04151/ 12๕๘

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
ถนนเอกชัย 75000

1๘ มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา  
การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 2 ราย อยู่ในระหว่างจัดทำวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. นายอุดม อรุณราช จัดทำเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการประกัน  
คุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

2. นางสาวอนงค์ แสงแก้ว จัดทำเรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ขอให้โรงเรียนให้ความอนุเคราะห์  
เกี่ยวกับข้อมูลและตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเฟื้อ ฐิติเมธา)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

กลุ่มอำนาจการ

โทร. 0 3471 1013

โทรสาร 0 3471 5790

ภาคผนวก ค

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

| อำเภอ   | โรงเรียน                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | ขนาดเล็ก                                                                                                                                                                                   | ขนาดกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                           | ขนาดใหญ่                                                                                                                                     |
| เมือง   | 1. วัดท้ายหาด<br>2. บ้านลาดใหญ่<br>3. บ้านคู่อี่<br>4. บ้านบางบ่อ<br>5. วัดโรงธรรม<br>6. วัดปากลัด                                                                                         | 1. วัดคู่สนามจันทร์<br>2. บ้านเขมเมือง<br>3. วัดธรรมมาธุราราม<br>4. วัดช่องลม<br>5. วัดคลองโคน<br>6. บ้านตะวันจาก<br>7. บ้านลาดใหญ่สามัคคี<br>8. วัดจันทร์เจริญสุข<br>9. วัดศรัทธาธรรม<br>10. วัดบางขันแตก<br>11. วัดน้อยแสงจันทร์<br>12. บ้านคลองบางกค<br>13. วัดศรีสุวรรณคงคาราม | 1. วัดลาดเป้ง<br>2. วัดปากสมุทร<br>3. วัดธรรมสถิตีวาราม<br>4. เมืองสมุทรสงคราม<br>5. วัดดาวโด่ง<br>6. ไทยรัฐวิทยา 70<br>7. อนุบาลสมุทรสงคราม |
| บางคนที | 1. วัดเกตการาม<br>วัดบางพลับ<br>2. คลองตาจ่า<br>3. วัดตะโหนดราย<br>4. วัดบางสะแก<br>5. บ้านยายแพง<br>6. ศาลแม่อากาศ<br>7. วัดปากง่าม<br>8. วัดบางใหญ่<br>9. วัดบางคนทีใน<br>10. วัดบางพลับ | 1. วัดเจริญสุขาราม<br>2. วัดตรีจินดาพัฒนาราม<br>3. บ้านรางห้าคำลิ่ง<br>4. วัดปราโมทย์                                                                                                                                                                                              | 1. วัดดอนมะโนรา<br>2. วัดบางน้อย<br>3. อนุบาลบางคนที                                                                                         |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

| อำเภอ  | โรงเรียน                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                        |                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|        | ขนาดเล็ก                                                                                                                                                                                                          | ขนาดกลาง                                                                                                                                                                               | ขนาดใหญ่                                                      |
| อัมพวา | 1. วัดอินทาราม<br>2. บ้านต้นลำแพน<br>3. วัดช้างเผือก<br>4. วัดบางแคกลาง<br>5. บ้านแพรกหนามแดง<br>6. วัดจุฬามณี<br>7. อนุบาลอัมพวา<br>8. วัดปากน้ำ<br>9. วัดเสด็จ<br>10. วัดเขายี่สาร<br>11. จตุวัฏุมหาราชาอนุสรณ์ | 1. บ้านคลองสมบุญ<br>2. วัดแก้วเจริญ<br>3. บ้านบางนางลี่<br>4. วัดบางนางลี่ใหญ่<br>5. บ้านคอนจั่น<br>6. วัดช่องลมวรรณาราม<br>7. วัดปรกสุธรรมราม<br>8. วัดวรภูมิ<br>9. วัดประชาโสมิตาราม | 1. วัดสาธุชนาราม<br>2. วัดโลกเกตุ<br>3. วัดเทพประสิทธิ์คณาวาส |

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ภาคผนวก ง

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) (แบบสอบถามตอนที่ 2)

| ข้อที่ | Scale                      | Scale                          | Corrected                     | Alpha              |
|--------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
|        | Mean<br>if Item<br>Deleted | Variance<br>if Item<br>Deleted | Item-<br>Total<br>Correlation | if Item<br>Deleted |
| 01     | 142.9333                   | 1230.4782                      | .7327                         | .9899              |
| 02     | 143.2333                   | 1206.5989                      | .8898                         | .9896              |
| 03     | 143.2000                   | 1208.6483                      | .8637                         | .9896              |
| 04     | 142.9000                   | 1229.1276                      | .8074                         | .9898              |
| 05     | 143.1000                   | 1227.1276                      | .8174                         | .9897              |
| 06     | 143.1000                   | 1201.4724                      | .8710                         | .9896              |
| 07     | 143.6000                   | 1209.2828                      | .8706                         | .9896              |
| 08     | 143.4000                   | 1201.2138                      | .8506                         | .9897              |
| 09     | 143.1333                   | 1208.5333                      | .8016                         | .9898              |
| 10     | 143.0333                   | 1231.7575                      | .7165                         | .9899              |
| 11     | 143.3667                   | 1218.1023                      | .6990                         | .9900              |
| 12     | 143.0333                   | 1218.9299                      | .8547                         | .9896              |
| 13     | 142.7667                   | 1228.1851                      | .7097                         | .9899              |
| 14     | 143.0667                   | 1213.6506                      | .8634                         | .9896              |
| 15     | 143.1000                   | 1236.7828                      | .6868                         | .9900              |
| 16     | 143.0667                   | 1220.7540                      | .8920                         | .9896              |
| 17     | 142.9000                   | 1228.0241                      | .7864                         | .9898              |
| 18     | 142.8000                   | 1216.0276                      | .9163                         | .9895              |
| 19     | 142.6333                   | 1237.7575                      | .6225                         | .9901              |
| 20     | 142.9000                   | 1199.6103                      | .8853                         | .9896              |
| 21     | 143.1333                   | 1205.7747                      | .9355                         | .9895              |
| 22     | 143.0000                   | 1206.8276                      | .8881                         | .9896              |
| 23     | 143.2333                   | 1196.6678                      | .8611                         | .9897              |
| 24     | 142.8667                   | 1219.0851                      | .8728                         | .9896              |
| 25     | 143.0000                   | 1215.3793                      | .8838                         | .9896              |
| 26     | 143.1667                   | 1216.9713                      | .8971                         | .9896              |
| 27     | 143.1667                   | 1214.9713                      | .8053                         | .9897              |
| 28     | 143.3333                   | 1209.8851                      | .9014                         | .9895              |
| 29     | 143.1667                   | 1203.3161                      | .9375                         | .9894              |
| 30     | 143.2667                   | 1193.5126                      | .9592                         | .9894              |
| 31     | 143.0667                   | 1209.5126                      | .9231                         | .9895              |
| 32     | 143.4000                   | 1218.8690                      | .7109                         | .9900              |
| 33     | 143.0333                   | 1222.5161                      | .7991                         | .9898              |
| 34     | 142.8000                   | 1218.3034                      | .8460                         | .9897              |
| 35     | 142.9667                   | 1204.7920                      | .9230                         | .9895              |
| 36     | 143.1667                   | 1205.6609                      | .9059                         | .9895              |
| 37     | 143.1000                   | 1205.2655                      | .8922                         | .9895              |
| 38     | 143.2000                   | 1201.3379                      | .8653                         | .9896              |
| 39     | 143.2667                   | 1201.5816                      | .8410                         | .9897              |
| 40     | 143.3000                   | 1197.1828                      | .9148                         | .9895              |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30

N of Items = 40

Alpha = .9899

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) (แบบสอบถามตอนที่ 3)

| ข้อที่ | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|--------|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| 01     | 116.8333                            | 592.2816                                | .7957                                      | .9898                       |
| 02     | 116.7333                            | 583.9954                                | .8956                                      | .9895                       |
| 03     | 116.8667                            | 587.2920                                | .9000                                      | .9895                       |
| 04     | 117.1333                            | 586.8092                                | .8333                                      | .9898                       |
| 05     | 117.0333                            | 587.6885                                | .8675                                      | .9896                       |
| 06     | 116.9333                            | 585.9264                                | .8663                                      | .9896                       |
| 07     | 116.9000                            | 587.6793                                | .8754                                      | .9896                       |
| 08     | 117.1333                            | 586.3954                                | .9160                                      | .9895                       |
| 09     | 117.0667                            | 583.9264                                | .9090                                      | .9895                       |
| 10     | 117.2667                            | 584.9609                                | .8340                                      | .9898                       |
| 11     | 116.9000                            | 586.3690                                | .9494                                      | .9894                       |
| 12     | 117.0333                            | 589.6885                                | .8590                                      | .9897                       |
| 13     | 116.9333                            | 591.4437                                | .8513                                      | .9897                       |
| 14     | 116.8667                            | 596.5333                                | .7974                                      | .9898                       |
| 15     | 116.9667                            | 596.5851                                | .8474                                      | .9897                       |
| 16     | 117.1000                            | 588.0931                                | .8814                                      | .9896                       |
| 17     | 117.1333                            | 588.1195                                | .9172                                      | .9895                       |
| 18     | 117.2000                            | 591.8207                                | .8596                                      | .9897                       |
| 19     | 117.2000                            | 589.8897                                | .7903                                      | .9899                       |
| 20     | 117.2667                            | 586.1333                                | .8396                                      | .9897                       |
| 21     | 117.1000                            | 584.0241                                | .9002                                      | .9895                       |
| 22     | 116.8000                            | 584.7172                                | .8473                                      | .9897                       |
| 23     | 117.0333                            | 587.4816                                | .8724                                      | .9896                       |
| 24     | 116.8667                            | 587.2920                                | .8612                                      | .9896                       |
| 25     | 116.8667                            | 587.4299                                | .8581                                      | .9897                       |
| 26     | 117.0000                            | 583.5862                                | .8978                                      | .9895                       |
| 27     | 116.9333                            | 590.8230                                | .8254                                      | .9898                       |
| 28     | 116.8667                            | 588.7402                                | .8278                                      | .9898                       |
| 29     | 116.9333                            | 589.0299                                | .9127                                      | .9895                       |
| 30     | 116.9667                            | 591.1368                                | .8910                                      | .9896                       |
| 31     | 116.9333                            | 589.9264                                | .8898                                      | .9896                       |
| 32     | 116.9667                            | 589.8954                                | .8764                                      | .9896                       |

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30

N of Items = 32

Alpha = .9900

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) (แบบสอบถามทั้งฉบับ)

| ข้อที่ | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|--------|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| 01     | 263.7000                            | 3484.0103                               | .7701                                      | .9941                       |
| 02     | 264.0000                            | 3447.4483                               | .8901                                      | .9940                       |
| 03     | 263.9667                            | 3451.3437                               | .8608                                      | .9940                       |
| 04     | 263.6667                            | 3480.8506                               | .8558                                      | .9940                       |
| 05     | 263.8667                            | 3481.5678                               | .8229                                      | .9941                       |
| 06     | 263.8667                            | 3441.7747                               | .8503                                      | .9941                       |
| 07     | 264.3667                            | 3454.8609                               | .8481                                      | .9940                       |
| 08     | 264.1667                            | 3442.3506                               | .8237                                      | .9941                       |
| 09     | 263.9000                            | 3454.2310                               | .7774                                      | .9941                       |
| 10     | 263.8000                            | 3492.9241                               | .6876                                      | .9941                       |
| 11     | 264.1333                            | 3469.6368                               | .6810                                      | .9942                       |
| 12     | 263.8000                            | 3468.5793                               | .8521                                      | .9940                       |
| 13     | 263.5333                            | 3481.1540                               | .7357                                      | .9941                       |
| 14     | 263.8333                            | 3460.4195                               | .8548                                      | .9940                       |
| 15     | 263.8667                            | 3497.9816                               | .6916                                      | .9941                       |
| 16     | 263.8333                            | 3472.2816                               | .8825                                      | .9940                       |
| 17     | 263.6667                            | 3484.1609                               | .7813                                      | .9941                       |
| 18     | 263.5667                            | 3463.2195                               | .9173                                      | .9940                       |
| 19     | 263.4000                            | 3501.8345                               | .6058                                      | .9942                       |
| 20     | 263.6667                            | 3435.5402                               | .8864                                      | .9940                       |
| 21     | 263.9000                            | 3448.1621                               | .9181                                      | .9940                       |
| 22     | 263.7667                            | 3448.5989                               | .8823                                      | .9940                       |
| 23     | 264.0000                            | 3432.5517                               | .8495                                      | .9941                       |
| 24     | 263.6333                            | 3469.7575                               | .8613                                      | .9940                       |
| 25     | 263.7667                            | 3461.6333                               | .8895                                      | .9940                       |
| 26     | 263.9333                            | 3465.3057                               | .8937                                      | .9940                       |
| 27     | 263.9333                            | 3464.6161                               | .7820                                      | .9941                       |
| 28     | 264.1000                            | 3455.4034                               | .8814                                      | .9940                       |
| 29     | 263.9333                            | 3443.0299                               | .9282                                      | .9940                       |
| 30     | 264.0333                            | 3427.8954                               | .9404                                      | .9940                       |
| 31     | 263.8333                            | 3453.5230                               | .9130                                      | .9940                       |
| 32     | 264.1667                            | 3471.2471                               | .6895                                      | .9942                       |
| 33     | 263.8000                            | 3472.9931                               | .8119                                      | .9941                       |
| 34     | 263.5667                            | 3463.6333                               | .8783                                      | .9940                       |
| 35     | 263.7333                            | 3444.0644                               | .9255                                      | .9940                       |
| 36     | 263.9333                            | 3446.6161                               | .9000                                      | .9940                       |
| 37     | 263.8667                            | 3446.1885                               | .8848                                      | .9940                       |
| 38     | 263.9667                            | 3443.2057                               | .8331                                      | .9941                       |
| 39     | 264.0333                            | 3442.2402                               | .8195                                      | .9941                       |
| 40     | 264.0667                            | 3434.1333                               | .8964                                      | .9940                       |



| ข้อที่ | Scale    | Scale     | Corrected   | Alpha   |
|--------|----------|-----------|-------------|---------|
|        | Mean     | Variance  | Item-       | if Item |
|        | if Item  | if Item   | Total       | Deleted |
|        | Deleted  | Deleted   | Correlation |         |
| 41     | 263.6000 | 3480.3862 | .8113       | .9941   |
| 42     | 263.5000 | 3462.5345 | .8882       | .9940   |
| 43     | 263.6333 | 3470.4471 | .8924       | .9940   |
| 44     | 263.9000 | 3465.7483 | .8594       | .9940   |
| 45     | 263.8000 | 3468.6483 | .8870       | .9940   |
| 46     | 263.7000 | 3464.4931 | .8841       | .9940   |
| 47     | 263.6667 | 3472.8506 | .8545       | .9940   |
| 48     | 263.9000 | 3464.7138 | .9426       | .9940   |
| 49     | 263.8333 | 3462.0747 | .9037       | .9940   |
| 50     | 264.0333 | 3464.7920 | .8291       | .9941   |
| 51     | 263.6667 | 3468.2989 | .9396       | .9940   |
| 52     | 263.8000 | 3477.6828 | .8380       | .9941   |
| 53     | 263.7000 | 3479.5276 | .8542       | .9940   |
| 54     | 263.6333 | 3499.3437 | .7166       | .9941   |
| 55     | 263.7333 | 3496.6161 | .7946       | .9941   |
| 56     | 263.8667 | 3473.5678 | .8628       | .9940   |
| 57     | 263.9000 | 3473.4034 | .8993       | .9940   |
| 58     | 263.9667 | 3481.9644 | .8464       | .9941   |
| 59     | 263.9667 | 3477.4816 | .7788       | .9941   |
| 60     | 264.0333 | 3465.9644 | .8490       | .9940   |
| 61     | 263.8667 | 3463.0161 | .8889       | .9940   |
| 62     | 263.5667 | 3466.3920 | .8231       | .9941   |
| 63     | 263.8000 | 3472.4414 | .8511       | .9940   |
| 64     | 263.6333 | 3472.7230 | .8337       | .9941   |
| 65     | 263.6333 | 3471.2057 | .8478       | .9940   |
| 66     | 263.7667 | 3464.8747 | .8608       | .9940   |
| 67     | 263.7000 | 3482.0793 | .7890       | .9941   |
| 68     | 263.6333 | 3479.6195 | .7695       | .9941   |
| 69     | 263.7000 | 3477.3897 | .8762       | .9940   |
| 70     | 263.7333 | 3484.7540 | .8295       | .9941   |
| 71     | 263.7000 | 3481.8724 | .8301       | .9941   |
| 72     | 263.7333 | 3480.2713 | .8333       | .9941   |

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30

N of Items = 72

Alpha = .9941

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน จำนวน 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

2. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมและไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด ข้อมูลทั้งหมดนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับจะไม่เผยแพร่ให้ผู้อื่นรู้ ฉะนั้น ความจริงใจ และข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

3. แบบสอบถามนี้ มี 3 ตอน รวม 78 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร มี 40 ข้อ

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร มี 32 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายอุดม อรุณราช

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของท่าน

|                                                    | ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย |
|----------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. เพศ                                             | ( ) 1                 |
| ( ) ชาย                                            |                       |
| ( ) หญิง                                           |                       |
| 2. อายุ                                            | ( ) 2                 |
| ( ) ต่ำกว่า 25 ปี                                  |                       |
| ( ) 25 – 35 ปี                                     |                       |
| ( ) 36 – 45 ปี                                     |                       |
| ( ) มากกว่า 45 ปี                                  |                       |
| 3. วุฒิการศึกษา                                    | ( ) 3                 |
| ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี                               |                       |
| ( ) ปริญญาตรี                                      |                       |
| ( ) ปริญญาโท                                       |                       |
| ( ) ปริญญาเอก                                      |                       |
| 4. ตำแหน่งในปัจจุบัน                               | ( ) 4                 |
| ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา                             |                       |
| ( ) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ |                       |
| ( ) ครูผู้สอน                                      |                       |
| 5. อายุราชการ                                      | ( ) 5                 |
| ( ) ต่ำกว่า 10 ปี                                  |                       |
| ( ) 10 – 20 ปี                                     |                       |
| ( ) 21 – 30 ปี                                     |                       |
| ( ) มากกว่า 30 ปี                                  |                       |
| 6. อายุการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนแห่งนี้             | ( ) 6                 |
| ( ) น้อยกว่า 4 ปี                                  |                       |
| ( ) 4 – 8 ปี                                       |                       |
| ( ) 9 – 12 ปี                                      |                       |
| ( ) มากกว่า 12 ปี                                  |                       |

## ตอนที่ 2

เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง  
เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                                                                                 | ระดับภาวะผู้นำ      |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                       | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
|        | <b>ผู้บริหารของท่านมีภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใดในเรื่องต่อไปนี้</b>                                      |                     |           |                  |          |                    |                    |
| 1      | ยินดีรับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากครูและผู้ปกครอง                                                     |                     |           |                  |          |                    | ( ) 7              |
| 2      | ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือแก่บุคลากรอย่างเต็มความสามารถ                                                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 8              |
| 3      | สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานของบุคลากร                                                        |                     |           |                  |          |                    | ( ) 9              |
| 4      | นำครูและผู้ปกครองนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน                                                  |                     |           |                  |          |                    | ( ) 10             |
| 5      | มีการแบ่งงานชัดเจนตามสายงานและตามศักยภาพเพื่อให้ครูได้มีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถ                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 11             |
| 6      | มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารและครู                                                        |                     |           |                  |          |                    | ( ) 12             |
| 7      | บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข                                                           |                     |           |                  |          |                    | ( ) 13             |
| 8      | มีการชมเชยหรือให้รางวัลตอบแทนแก่ครูที่มีความขยันหมั่นเพียร มีผลงานดีเด่น และสร้างชื่อเสียงแก่โรงเรียน |                     |           |                  |          |                    | ( ) 14             |
| 9      | ให้ความไว้วางใจบุคลากรในโรงเรียนตามภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้                                           |                     |           |                  |          |                    | ( ) 15             |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                                                                                | ระดับภาวะผู้นำ      |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                      | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 10     | ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่                     |                     |           |                  |          |                    | ( ) 16             |
| 11     | เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน                                                     |                     |           |                  |          |                    | ( ) 17             |
| 12     | มีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน                            |                     |           |                  |          |                    | ( ) 18             |
| 13     | มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดีทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา                                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 19             |
| 14     | นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน                                             |                     |           |                  |          |                    | ( ) 20             |
| 15     | มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง และรวดเร็ว                                            |                     |           |                  |          |                    | ( ) 21             |
| 16     | มีการสื่อสารที่ดี สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน เพื่อประโยชน์แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้มาติดต่อกับโรงเรียน |                     |           |                  |          |                    | ( ) 22             |
| 17     | มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานโรงเรียน                                                  |                     |           |                  |          |                    | ( ) 23             |
| 18     | มีความมุ่งมั่น มุมานะ และหมั่นเพียรในการบริหารงานโรงเรียน                                            |                     |           |                  |          |                    | ( ) 24             |
| 19     | มีความระมัดระวังและรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญและเร่งด่วน                                       |                     |           |                  |          |                    | ( ) 25             |
| 20     | ทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศเวลาให้กับงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน                                    |                     |           |                  |          |                    | ( ) 26             |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                                                                           | ระดับภาวะผู้นำ      |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                 | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 21     | มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนด<br>กระบวนการเรียนการสอนและกิจกรรม<br>ต่างๆ ของโรงเรียน          |                     |           |                  |          |                    | ( ) 27             |
| 22     | เป็นผู้นำครูในภาระหน้าที่และกิจกรรม<br>ต่างๆ ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียน<br>การสอน      |                     |           |                  |          |                    | ( ) 28             |
| 23     | แนะนำครูให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้าน<br>ส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่การงาน                        |                     |           |                  |          |                    | ( ) 29             |
| 24     | มีการนิเทศ ติดตาม และการประเมินผล<br>การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน<br>อย่างสม่ำเสมอ         |                     |           |                  |          |                    | ( ) 30             |
| 25     | มีการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ครูทำงานอย่าง<br>มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล                           |                     |           |                  |          |                    | ( ) 31             |
| 26     | นำศักยภาพของตนเองและของครูมาใช้<br>ให้เกิดประโยชน์                                              |                     |           |                  |          |                    | ( ) 32             |
| 27     | มอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนตาม<br>ความถนัดของบุคคลและความเหมาะสม<br>ของสายงาน                |                     |           |                  |          |                    | ( ) 33             |
| 28     | ยกย่อง ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้<br>สำเร็จ และให้ขวัญกำลังใจแก่ทุกคนใน<br>การปฏิบัติงาน |                     |           |                  |          |                    | ( ) 34             |
| 29     | มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้<br>แก่ครูและโรงเรียนอยู่เสมอ                          |                     |           |                  |          |                    | ( ) 35             |
| 30     | นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการ-<br>บริหารงาน โรงเรียน                                      |                     |           |                  |          |                    | ( ) 36             |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                                                             | ระดับภาวะผู้นำ      |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                   | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 31     | เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน   |                     |           |                  |          |                    | ( ) 37             |
| 32     | เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในข้อสงสัยและข้อขัดแย้งภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ |                     |           |                  |          |                    | ( ) 38             |
| 33     | หาแหล่งทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนในการบริหารงานโรงเรียน                             |                     |           |                  |          |                    | ( ) 39             |
| 34     | มีความตั้งใจ และมุ่งมั่นในการบริหารงานโรงเรียน                                    |                     |           |                  |          |                    | ( ) 40             |
| 35     | มีการดูแลเอาใจใส่ และทุ่มเทแรงกายแรงใจในการพัฒนาโรงเรียน                          |                     |           |                  |          |                    | ( ) 41             |
| 36     | สร้างจิตสำนึกในการทำงานให้ได้ผลผลิตเป็นที่พึงพอใจ                                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 42             |
| 37     | มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ปกครอง                        |                     |           |                  |          |                    | ( ) 43             |
| 38     | เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูและผู้อื่นได้                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 44             |
| 39     | สามารถช่วยให้ครูปรับปรุง และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง                           |                     |           |                  |          |                    | ( ) 45             |
| 40     | ให้ความสำคัญแก่ครู และผู้ร่วมงานด้วยการสร้างความเข้าใจและความเป็นกันเอง           |                     |           |                  |          |                    | ( ) 46             |



## ตอนที่ 3

เกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง  
เพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

| ข้อที่ | การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา                                                                                | ระดับการปฏิบัติ     |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                              | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
|        | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด                                                  |                     |           |                  |          |                    |                    |
| 1      | จัดระบบการบริหารภายในสถานศึกษา โดยมีโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน            |                     |           |                  |          |                    | ( ) 47             |
| 2      | มีคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรภายในสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษาในการดำเนินงานของสถานศึกษา   |                     |           |                  |          |                    | ( ) 48             |
| 3      | มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เพียงพอต่อการดำเนินงานและสอดคล้องกับภารกิจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา |                     |           |                  |          |                    | ( ) 49             |
| 4      | มีการให้บริการสารสนเทศที่สะดวก รวดเร็วทันต่อการใช้งาน และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ       |                     |           |                  |          |                    | ( ) 50             |
| 5      | มีคณะทำงานจัดทำมาตรฐานการศึกษา ระดับสถานศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม          |                     |           |                  |          |                    | ( ) 51             |

| ข้อที่ | การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา                                                                                                                            | ระดับการปฏิบัติ     |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                                                                          | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 6      | การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับ<br>สถานศึกษามีขั้นตอนชัดเจนสอดคล้อง<br>กับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ<br>มาตรฐานของเขตพื้นที่การศึกษา                    |                     |           |                  |          |                    | ( ) 52             |
| 7      | มีมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่<br>ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการ<br>เรียนรู้ และผลการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับ<br>สภาพผู้เรียน สถานศึกษา และท้องถิ่น |                     |           |                  |          |                    | ( ) 53             |
| 8      | มีการชี้แจงมาตรฐานการศึกษาระดับ<br>สถานศึกษาแก่บุคลากรในสถานศึกษา<br>หน่วยงานต้นสังกัด และเผยแพร่สู่<br>สาธารณชน                                         |                     |           |                  |          |                    | ( ) 54             |
| 9      | จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาครอบ-<br>คลุมองค์ประกอบของแผน สอดคล้องกับ<br>มาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา<br>สภาพความต้องการของโรงเรียนและ<br>ท้องถิ่น       |                     |           |                  |          |                    | ( ) 55             |
| 10     | ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม<br>ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่<br>มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน                                                   |                     |           |                  |          |                    | ( ) 56             |
| 11     | มีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีที่มี<br>เป้าหมายสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษาของสถานศึกษา                                                         |                     |           |                  |          |                    | ( ) 57             |

| ข้อที่ | การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา                                                                                                      | ระดับการปฏิบัติ     |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                                                    | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 12     | มีการนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้ |                     |           |                  |          |                    | ( ) 58             |
| 13     | มีการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับรายละเอียดของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนนำไปปฏิบัติ                   |                     |           |                  |          |                    | ( ) 59             |
| 14     | มีการดำเนินงานตามกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้ในแผน                                                                                   |                     |           |                  |          |                    | ( ) 60             |
| 15     | มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศให้ การดำเนินงานบรรลุตามแผน                                                                       |                     |           |                  |          |                    | ( ) 61             |
| 16     | มีการประเมินผล และมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงาน                                      |                     |           |                  |          |                    | ( ) 62             |
| 17     | มีการวางแผนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่มาจากบุคลากรทุกฝ่าย                                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 63             |
| 18     | มีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง                                        |                     |           |                  |          |                    | ( ) 64             |
| 19     | มีการวิเคราะห์สรุปผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาและรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง                            |                     |           |                  |          |                    | ( ) 65             |

| ข้อที่ | การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา                                                                                                                                           | ระดับการปฏิบัติ     |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                                                                                         | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 20     | นำผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ<br>การศึกษาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา                                                                                                 |                     |           |                  |          |                    | ( ) 66             |
| 21     | มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน<br>ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และดำเนิน<br>การจัดสอบตามแผนอย่างเคร่งครัดและ<br>รัดกุม                                                |                     |           |                  |          |                    | ( ) 67             |
| 22     | ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน<br>ทุกระดับช่วงชั้น ในกลุ่มสาระการเรียนรู้<br>คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การอ่าน คิด<br>วิเคราะห์และเขียน และกิจกรรมพัฒนา<br>ผู้เรียน |                     |           |                  |          |                    | ( ) 68             |
| 23     | ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน<br>ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมและวิธีการที่<br>หลากหลาย                                                                              |                     |           |                  |          |                    | ( ) 69             |
| 24     | แจ้งผลการประเมินให้ผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งให้คำแนะนำผู้เรียน<br>จากผลการประเมิน                                                                         |                     |           |                  |          |                    | ( ) 70             |
| 25     | มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงาน<br>คุณภาพการศึกษาประจำปี โดยมี<br>ผู้รับผิดชอบที่มาจากทุกฝ่ายชัดเจน                                                                    |                     |           |                  |          |                    | ( ) 71             |
| 26     | มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผล<br>ข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อ<br>จัดทำรายงานอย่างเป็นระบบ และสามารถ<br>ตรวจสอบได้                                         |                     |           |                  |          |                    | ( ) 72             |

| ข้อที่ | การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา                                                                                                                                             | ระดับการปฏิบัติ     |           |                  |          |                    | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|----------|--------------------|--------------------|
|        |                                                                                                                                                                           | น้อย<br>ที่สุด<br>1 | น้อย<br>2 | ปาน<br>กลาง<br>3 | มาก<br>4 | มาก<br>ที่สุด<br>5 |                    |
| 27     | รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ จุดเด่น/จุดที่ควรพัฒนา และ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา |                     |           |                  |          |                    | ( ) 73             |
| 28     | มีการนำเสนอรายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน                                                                              |                     |           |                  |          |                    | ( ) 74             |
| 29     | มีการส่งเสริม และการสร้างความเข้าใจใน ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้แก่ บุคลากร                                                                                           |                     |           |                  |          |                    | ( ) 75             |
| 30     | มีการปรับปรุง พัฒนา และรักษาระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง                                                                        |                     |           |                  |          |                    | ( ) 76             |
| 31     | มีการปรับปรุง พัฒนา กิจกรรม/โครงการ ที่เป็นจุดอ่อน/จุดแข็งให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น                                                                                             |                     |           |                  |          |                    | ( ) 77             |
| 32     | นำเทคนิคและวิธีการใหม่ที่หลากหลายมา ใช้ในการพัฒนาทุกกิจกรรม/โครงการให้ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ                                                                    |                     |           |                  |          |                    | ( ) 78             |

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายอุดม อรุณราช  
 ที่อยู่ 12 หมู่ 7 ตำบลท่าคา อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสงคราม 75110  
 โทรศัพท์ 0 3475 2796  
 ที่ทำงาน โรงเรียนวัดปากง่าม ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม  
 โทรศัพท์ 0 3476 1760

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2537 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1  
 (การประถมศึกษา) จากวิทยาลัยครุกาญจนบุรี  
 พ.ศ. 2545 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2537-2543 อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดมณีสรรรค์ จังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2543-2544 อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดจอมรวดี จังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2544-2547 ครูใหญ่โรงเรียนศาลแม่อากาศ จังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2547-2548 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนศาลแม่อากาศ จังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2548-2548 ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนศาลแม่อากาศ จังหวัดสมุทรสงคราม  
 พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากง่าม จังหวัดสมุทรสงคราม