

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล  
ในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์  
**ผู้วิจัย** นายสุธรรม สุบรรณาง **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ เนาวบุตร (2) อาจารย์ ดร. จิตรา เตมีย์  
**ปีการศึกษา** 2546

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
ในจังหวัดสุรินทร์ (2) ประสิทธิภาพในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาใน  
จังหวัดสุรินทร์ และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
กับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 242 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 123 คน และครู  
จำนวน 119 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบวัดภาวะ  
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (Management Style Diagnosis Test - MSDT) ของเรดคิน สถิติที่ใช้ใน  
การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า ไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีแบบผู้นำแบบ  
ผู้สอนแนะนำมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ แบบผู้นำแบบผู้นำทีม (2) โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด  
สุรินทร์ มีประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับดีทุกด้าน และ (3) ไม่มีความสัมพันธ์  
ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา

**คำสำคัญ** แบบผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา

**Thesis title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLE AND EFFECTIVENESS OF EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE OF PRIMARY SCHOOLS IN SURIN PROVINCE

**Researcher:** Mr. Sutham Subunnat; **Degree:** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Prayong Nouwabudra, Assistant Professor; (2) Dr. Chittra Taymee; **Academic year:** 2003

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study (1) leadership style of primary school administrators in Surin province; (2) effectiveness of educational quality assurance of primary school administrators in Surin province; and (3) relationship between leadership style of primary school administrators and effectiveness of educational quality assurance.

The research sample consisted of 242 administrators and teachers selected by stratified random sampling from primary schools under the office of Surin Provincial Primary Education. They were classified as 123 administrators and 119 teachers. The research instrument was Reddin's Management Style Diagnosis Test (MSDT). Statistical procedures for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and chi-square test.

Research findings revealed that (1) the most prevalent leadership style of primary school administrators in Surin province was the Developer style, followed by the Executive style; (2) the effectiveness of educational quality assurance of primary schools in Surin province was at the high level for every aspect; and (3) no significant relationship was found between primary school administrators' leadership style and effectiveness of educational quality assurance.

**Keywords:** Leadership style, Primary school administrator, Educational quality assurance

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนาวบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.จิตรา เตมีย์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามการทำวิทยานิพนธ์อย่างใกล้ชิดเสมอมา และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ สนับสนุนให้กำลังใจและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอขอบคุณอาจารย์ ดร.พลวิทย์ เกศมี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ นายวิเศษ ชิมวงศ์ นายละคร การะพันธ์ และนายรังสรรค์ เหลือสุข ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และขอขอบคุณผู้บริหาร ครู ผู้สอนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ นายสง่า ศรีราม ผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ และหัวหน้า การประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ทุกอำเภอ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ให้การสนับสนุนทุนอุดหนุนในการทำ วิทยานิพนธ์ จำนวน 10,000 บาท

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ นางกัลยา สุบรรณาจ ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนบ้านดानी มีส่วนช่วยในการสนับสนุนด้านการเงินและกำลังใจ นางสาวสุพรรณิภา สุบรรณาจ นางสาวสุปรียาพร สุบรรณาจ ช่วยให้กำลังใจในการวิจัยนี้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีความเป็นอย่างยิ่ง ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอขอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งมวล

สุธรรม สุบรรณาจ

กรกฎาคม 2547

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	7
ความหมายของผู้นำ.....	7
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	8
ความหมายของแบบผู้นำ.....	9
ทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการศึกษา.....	18
ความหมายของประสิทธิผล.....	18
หลักการประเมินประสิทธิผล.....	19
การประกันคุณภาพการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา.....	24
ความหมายของคุณภาพ.....	24
ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา.....	24
หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา.....	25
ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาใน โรงเรียน.....	27
เกณฑ์การประเมินคุณภาพสถานศึกษา.....	29

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา.....	32
บทบาทและหน้าที่ผู้บริหารเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
งานวิจัยภายในประเทศ.....	36
งานวิจัยต่างประเทศ.....	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน.....	45
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน.....	46
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา.....	47
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	50
สรุปการวิจัย.....	50
การอภิปรายผล.....	51
ข้อเสนอแนะ.....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม .....	54
ภาคผนวก .....	63
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย .....	64
ข แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร .....	66
ค แบบสอบถามสำหรับครู .....	79
ง วิธีการตรวจให้คะแนนแบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน .....	92
จ รายชื่อโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2545 และ พ.ศ. 2546 .....	96
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย .....	100
ประวัติผู้วิจัย .....	103

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ประเมินคุณภาพ (รอบแรก)..... 32
ตารางที่ 3.1	มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ประเมินคุณภาพ (รอบแรก)..... 40
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 44
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน จังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามแบบผู้นำ..... 45
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ จำแนกเป็น รายด้าน..... 46
ตารางที่ 4.4	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลใน การประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์..... 47
ตารางที่ 4.5	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ด้านผู้เรียน ..... 48
ตารางที่ 4.6	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ด้านผู้สอน..... 48
ตารางที่ 4.7	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิผลในการการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ด้านผู้บริหาร..... 49

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 ตารางการบริหารของเบลคและมูตัน.....	12
ภาพที่ 2.2 แสดงมิติทั้งสามตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน.....	13
ภาพที่ 2.3 แสดงแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดคิน.....	14
ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎีของเรดคิน.....	17



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคุณภาพ นั้นย่อมหมายถึงประชากรส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย ดังนั้น โรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญในการจัดการศึกษาแก่ประชากรที่เรียนอยู่ในระดับการศึกษาภาคบังคับให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงาน และเป็นศูนย์รวมพลังในการทำงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานในโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 13) กล่าวว่าผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคนเดียวกัน ได้ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ ในการบริหาร โรงเรียนผู้บริหาร โรงเรียนทุกคนต่างได้รับการคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำที่ดี ผู้บริหารที่ขาดทักษะในการเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจทั้งหลายให้สำเร็จลุล่วงได้โดยยาก ในทางกลับกันผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ช่วยให้หน่วยงานคงอยู่ต่อไปได้ และช่วยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ทุกคนพึงปรารถนา

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละคน อาจมีลักษณะแตกต่างกัน ดังที่เรดดีน (Reddin, 1970: 52) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่มีส่วนที่แตกต่างกัน คือ แบบผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนจะยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยตลอด ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลางของโรงเรียนประถมศึกษาได้จัดดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ซึ่งบัญญัติว่า ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

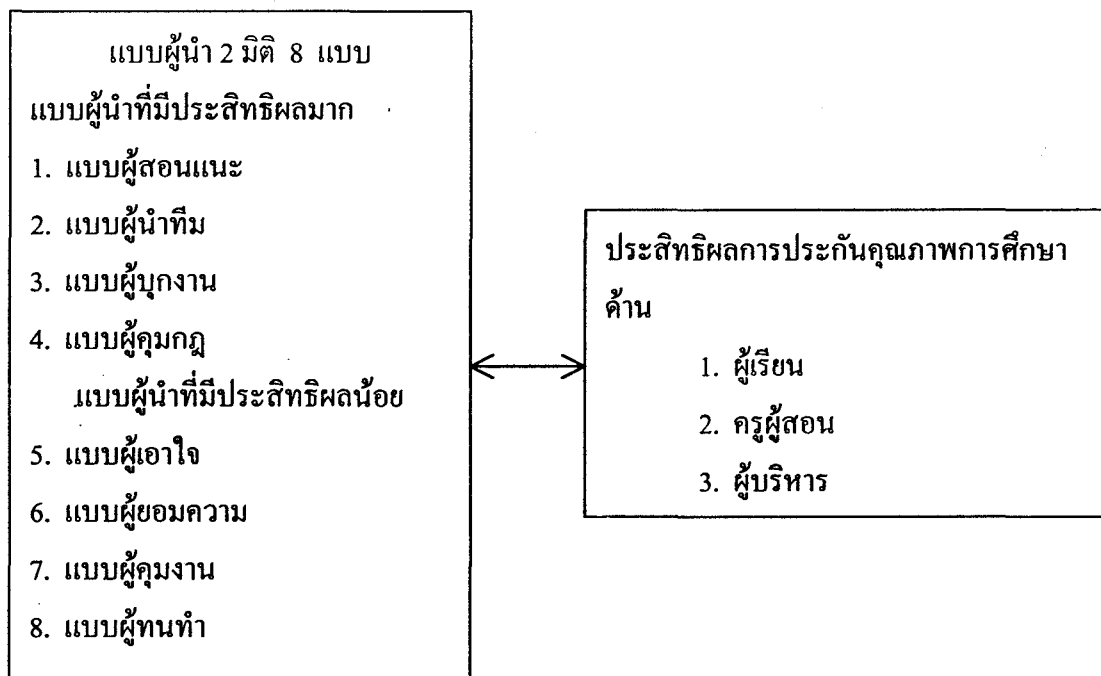
สำนักงานการศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดในระดับจังหวัด ได้ตระหนักถึงภารกิจอันสำคัญที่โรงเรียนทุกโรงเรียนในจังหวัดสุรินทร์ จะต้องจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก จึงได้กระตุ้นและเร่งรัดให้โรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีโรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอกครั้งแรกในปี พ.ศ.2545 อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า การประกันคุณภาพการศึกษายังไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้การดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย กล่าวคือ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมทั้งด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในและการประเมินภายนอก ซึ่งสาเหตุดังกล่าวส่วนหนึ่งเกิดจากตัวผู้บริหาร โรงเรียนขาดความกระตือรือร้นในการผลักดันให้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง (วิเศษ ชินวงศ์ และคณะ 2544: 16) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ภาวะผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้นำแบบใดที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของ โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ทั้งนี้เพื่อนำผลจากศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนให้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษายังขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์
- 2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบทฤษฎีแบบผู้นำของเรดคินซึ่งจำแนกแบบผู้นำเป็น 2 มิติ 8 แบบ คือ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่ แบบผู้สอนแนะ (Developer) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบผู้เอาใจ (Missionary) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) และแบบผู้ทันท่า (Deserter) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. สมมุติฐานในการวิจัย

แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินคุณภาพการศึกษา

## 5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กรอบทฤษฎีของเรดคิน ซึ่งจำแนกแบบผู้นำเป็น 2 มิติ 8 แบบ ดังนี้

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่ แบบผู้สอนแนะ (Developer) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบผู้เอาใจ (Missionary) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) แบบผู้ทันท่า (Deserter)

### 5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 8,163 คน จาก 756 โรงเรียน

### 5.3 ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

5.3.1 *ตัวแปรต้น* ได้แก่ แบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน จำแนกเป็น แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก คือ แบบผู้สอนแนะ (Developer) แบบผู้นำทีม (Executive) แบบผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คือแบบผู้เอาใจ (Missionary) แบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) แบบผู้ทันท่า (Deserter)

5.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ ประสิทธิภาพการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำแนกเป็น ด้านผู้เรียน ด้านผู้สอน และด้านผู้บริหาร

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 แบบผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารงานตามทฤษฎีของเรดคิน จำแนกเป็น 2 มิติ 8 แบบ ได้แก่

6.1.1 *แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก* หมายถึง สถานการณ์การเป็นผู้นำจะเป็นตัวกำหนด ให้ผู้นำปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลมาก ซึ่งผู้นำจะใช้สถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1) *แบบผู้สอนแนะ* หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มุ่งพัฒนาความสามารถของบุคคล และจัดบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด สร้างความผูกพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับงาน และผู้บังคับบัญชา

2) **แบบผู้นำทีม** หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถสูงสุดของบุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว โดยตั้งมาตรฐานผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้นำที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคลและใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

3) **แบบผู้บุกเบิก** หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งมั่นทั้งงานเฉพาะหน้าและงานระยะยาว สามารถชักนำให้ผู้อื่นทำงานในสิ่งที่ตนต้องการ สร้างบรรยากาศการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เพื่อให้มีความก้าวร้าวน้อยที่สุด เป็นผู้นำที่ต้องการผลผลิตงานสูง

4) **แบบผู้คุมกฎ** หมายถึง ผู้นำที่ไม่มีความสนใจทั้งงานหรือสนใจความสัมพันธ์กับบุคคล ยึดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานและไม่ให้กระทบกระทั่งอันขวัญของผู้ร่วมงานมีความสนใจที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ

6.1.2 **แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย** หมายถึง สถานการณ์การเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มีคุณภาพและประสิทธิผลน้อย ซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดประสิทธิผลน้อย ซึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1) **แบบผู้เอาใจ** หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ไม่กล้าเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ลูกน้องไม่ชอบ มีความสนใจและเอาใจลูกน้อง ไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ของหน่วยงาน

2) **แบบผู้ยอมความ** หมายถึง ผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ของการมุ่งสัมพันธ์กับงานแต่ไม่มีความสามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจ ยึดเอาวิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการสำคัญในการทำงาน ไม่ต้องการเผชิญปัญหาและปิดปัญหา

3) **แบบผู้คุมงาน** หมายถึง ผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มุ่งทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน มีลักษณะเผด็จการ ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ

4) **แบบผู้ทนทำ** หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่นึกถึงความสำเร็จของงาน ตลอดจนขวัญของผู้ร่วมงาน ไม่ชอบทำงานและไม่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน

6.2 **ประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง ผลจากการประเมินตนเองของสถานศึกษาในเอกสารรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) ในด้านผู้เรียน ด้านผู้สอน และด้านผู้บริหาร โดยจำแนกระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดี ระดับพอใช้และระดับควรปรับปรุง

6.3 **รายงานผลการประเมินตนเอง** หมายถึง รายงานคุณภาพประจำปีที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาจำแนกตามมาตรฐานการศึกษาในแต่ละด้าน

6.4 ผู้ประเมินภายนอก หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินภายนอก ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

6.5 โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ที่ได้รับการประเมินภายนอก ปีการศึกษา 2545

6.7 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2545

6.8 ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ปีการศึกษา 2545

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้ คาดว่าจะมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

7.1 เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

7.2 เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัย ได้ศึกษา แนวคิด และทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัย โดยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษา
3. การประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
4. บทบาทของผู้บริหารกับการประกันคุณภาพการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ฮอลปีน (Halpin, 1966: 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่นหรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ หรือมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย หรือ ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้ นำหรือ เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

คูบริน (DuBryn, 1998: 431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532: 20) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำ หรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

ชวลิต หมั่นนุช (2534: 22) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง หรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องมาจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั้นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาท

เหนือกลุ่ม สามารถชักชวน หรือชี้นำให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ทรงไว้ซึ่งอำนาจ เป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถให้บุคคลอื่นทำตาม และสามารถที่ทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทและมีความสามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น โดยการชักจูง ชี้นำ และแนะนำให้บุคคลในกลุ่มปฏิบัติงานตาม ความต้องการของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตั้งเป้าหมายไว้

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

เมื่อผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าว ชักจูง ชี้นำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล ได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของกลุ่มแล้ว ลักษณะนี้คือความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ นั่นเอง ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมาย ไว้ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ฮอลปีน (Halpin, 1966: 27-28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของตน ในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือ ในการทำงาน ระหว่างสมาชิกด้วยกัน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532: 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการ ใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นการใช้อิทธิพล ของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538: 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้นภาวะผู้นำก็คือผู้ที่มีอิทธิพล ต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม



พระธรรมปิฎก (2540:19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งงาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาแนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้ อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจของหัวหน้าที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ในการดำเนินการตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

### 1.3 ความหมายของแบบผู้นำ

แบบผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร ในลักษณะแตกต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎี การเป็นผู้นำที่เกิดผลจำเป็นต้องเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาท และเป็นไปในลักษณะรู้จักคัดแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีนักการศึกษาให้ความหมายของแบบผู้นำไว้หลายท่าน เช่น

เลวิน ลิพพิทท์ และไวท์ (Lewin Lippitt and White, 1960: 527 - 553 อ้างใน วัชรินทร์ นุชนาคา 2533: 10) สรุปแบบผู้นำไว้สามแบบ คือ แบบอัคราธิปไตย (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และแบบเสรีนิยม (Laisser – Faire Leader)

เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba, 1968: 56) กล่าวว่า ได้จำแนกแบบของผู้นำไว้สามแบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) แบบผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Transative Style)

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1982: 236 ) กล่าวว่า แบบผู้นำ เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถหรือใช้ใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

เฮร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982: 126) กล่าวว่า แบบผู้นำ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมหรือกระสวนพฤติกรรมของผู้นำตามทักษะของผู้ร่วมงาน เพื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงานโดยคลอเคล้ากับผู้อื่น

วสันต์ สาระนันท์ (2540: 10) กล่าวว่า แบบผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งแสดง โดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ตามแนวคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำหรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป แบบผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมออก โดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้แบบผู้นำตามแนวคิดและความเชื่อของตนเอง โดยอาศัยสถานการณ์ที่เกิดอย่างเหมาะสม

#### 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ

เป้าหมายของการศึกษาแบบผู้นำ ก็คือเพื่อจะหาแบบผู้นำที่ดีที่สุดหรือหาแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นการศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรองค์การจึงจะมีประสิทธิผล ดังนั้น แบบผู้นำจึงสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ผลผลิต ความพอใจในการทำงาน บรรยากาศขององค์การ แรงจูงใจและความขัดแย้ง เป็นต้น แบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิดและหลายทฤษฎี ดังนี้

##### 1.4.1 ทฤษฎีแบบผู้นำของฮอลปีน

ฮอลปีน (Halpin, 1966: 62) ได้กล่าวว่า แบบของผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจำแนกแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure) กับแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) มีความหมายดังนี้ ได้จำแนกแบบผู้นำ ออกเป็น 2 แบบคือ

1) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure) หมายถึงผู้นำแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

2) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ผู้นำแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกัน ฮอลปิน และ ไวนเนอร์ (Halpin and Winer, 1996: 62) ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้น 4 แบบอีก ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

แบบที่ 2 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)

แบบที่ 3 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)

แบบที่ 4 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

#### 1.4.2 ทฤษฎีตารางแบบผู้นำของเบลคและมูตัน

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้จำแนกแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) เป็นตารางการบริหาร (Managerial Grid) ขึ้นโดยแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งคน (Concern for people) และมิติมุ่งผลผลิต (Concern for production) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 76-79)

มิติมุ่งคน (Concern for people) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้วิธีการทำงานร่วมกับผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตามและการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

มิติมุ่งผลผลิต (Concern for production) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต และคุณภาพของผลงาน เป็นต้น

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้สร้างตารางสองมิติที่เป็นอิสระแก่กัน กล่าวคือมิติที่เน้นผลผลิตแสดงในแนวนอน และมิติที่เน้นคนหรือความสัมพันธ์แสดงในแนวตั้ง แต่ละมิติมี 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ / 5 หมายถึง ปานกลาง / 9 หมายถึง สูง จึงมี 81 ช่อง จึงเป็นดังภาพที่ 2.1 ดังนี้

9	(1,9)							(9,9)	
8									
7									
6									
5				(5,5)					
4									
3									
2									
1	(1,1)							(9,1)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

มุ้งที่ผลิต

ภาพที่ 2.1 ภาพตารางการบริหารของเบลคและมุดัน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ "หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้า 77 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536

แบบภาวะผู้นำในตารางการบริหาร 5 แบบ อธิบายพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 5 แบบ ดังนี้

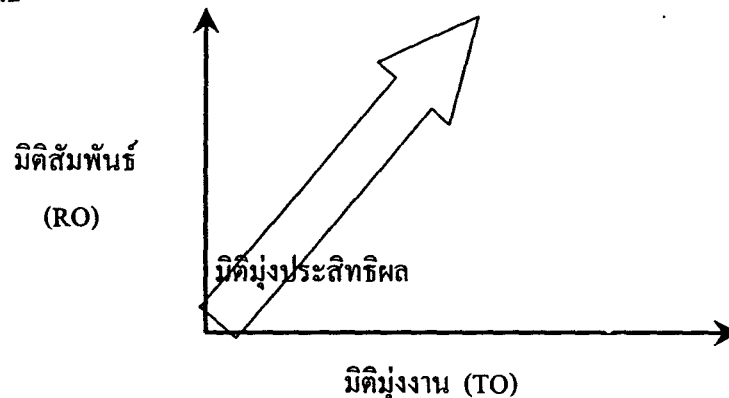
1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน อยู่มุมซ้ายตอนล่าง เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลงาน บริหารแบบเฉื่อยชา ทำงานไปเรื่อย ๆ เข้าทำนองเช้าสามเย็นสาม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด
2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบซุ่มนุมนงสังสรรค์ อยู่มุมซ้ายตอนบน เป็นผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นการสำคัญ เป็นผลทำให้ผลผลิตของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน อยู่มุมขวาตอนล่าง เป็นผู้นำแบบงานมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว ให้ความสำคัญของบุคคลต่ำและไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของงาน โดยผู้ร่วมงานต้องทำงานตามระเบียบและระบบที่กำหนดให้

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม อยู่มุมขวาตอนบน เป็นผู้นำที่เน้นงานทั้งคนและผลผลิตสูง กระตุ้นให้ทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานให้ความร่วมมือร่วมใจ เชื่อมมั่นต่อกันเป็นอย่างดี โดยมีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์การ ทำให้งานมีความสำเร็จสูง

5. ผู้นำแบบ (5, 5) หรือแบบทางสายกลาง อยู่มุมกลางของตาราง เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลางไม่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งมากหรือน้อยเกินไป ผู้นำแบบนี้ต้องการทั้งผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย

#### 1.4.3 ทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคิน (3 – D Model)

จากแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำในมิติต่าง ๆ ตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคิน ได้แก่ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Structure) และมิติมุ่งประสิทธิผล ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงมิติทั้งสามตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคิน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ "หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้า 80 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536

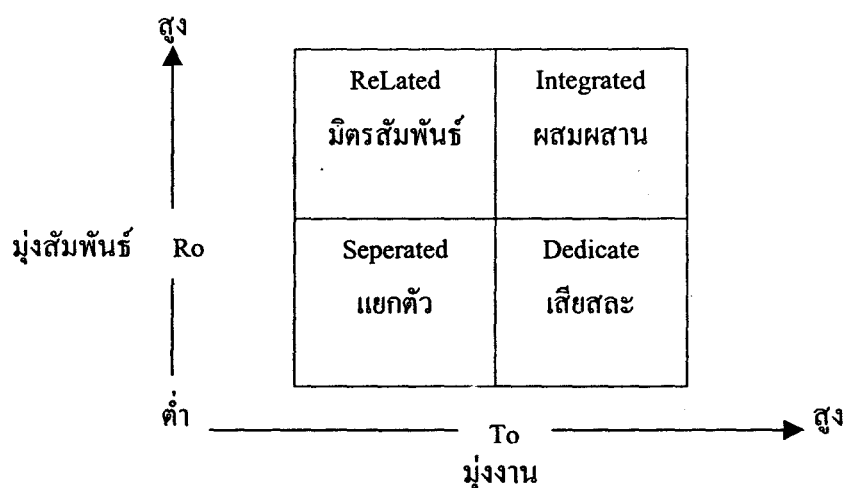
มิติของผู้นำของเรดคิน ผู้นำมีพฤติกรรมใน 3 มิติ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมมุ่งให้สมาชิกในองค์การเข้าใจแนวนโยบาย ระบบการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก หรือถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎีสถิตสามมิติ ของเรดดิน ได้สร้างผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังนี้ (Reddin, 1970: 27) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน

ที่มา: Reddin, William J. *Managerial Effectiveness*. New York: Mcgraw -Hill, 1970.

เรดดิน (Reddin, 1970: 30-32) ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 งานสูง - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มิได้มุ่งทำงานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง - สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบของเรดคินไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลังพบว่า สถานการณ์การเป็นผู้นำจะเป็นตัวกำหนดแบบผู้นำ ถ้าใช้สถานการณ์เหมาะสมจะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ แต่ถ้าใช้สถานการณ์ไม่เหมาะสมจะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ตามแนวคิดของเรดคิน

1. ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งที่งานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่างานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

2. ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำประเภทนี้ ได้แก่ผู้ที่ยอมรับว่าหน้าที่ของตนคือการส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในการปฏิบัติภารกิจทั้งปวง ตั้งมาตรฐานผลงานไว้สูงเป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้เป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

3. ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก และมุ่งมั่นที่งาน ทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้มีทักษะละเอียดในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะเป็นผลให้งานที่ทำมีความสำเร็จ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงานชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาหน่อยที่สุด และมีความเชื่อฟังเขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

4. ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1. ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพเพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดีเป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิด ว่าลูกน้องไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้อง จนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

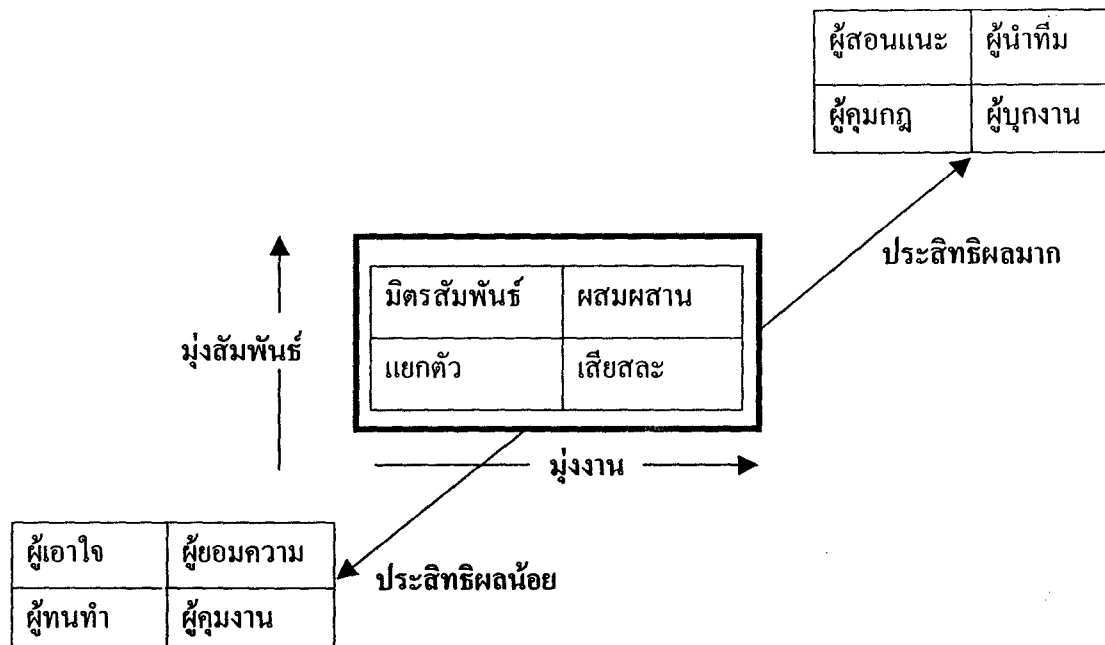
2. ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำ หรือ ไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มียุติพลต่อเขามีความสุข เท่าที่จะทำได้

3. ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงานชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีการที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้หนีทำ (Deserter) ผู้นำประเภทนี้แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงานและก็ไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้วยังไม่ให้อื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอีศอาคเฉื่อยชา



แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎีของเรดคิน  
 ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ "หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ  
 ในการบริหารการศึกษา* หน้า 84 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมธิราช 2536

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน เมื่อใช้สถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้ยอมความ แต่ถ้าใช้สถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำทีม

ชนิดผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเอาใจ แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้สอนแนะ

ชนิดผู้นำพื้นฐานแบบแยกตัว ใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะแสดงบทบาทแบบผู้คุมกฎ แต่ถ้าสถานการณ์นั้นไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบผู้ทนทำ

ชนิดผู้นำพื้นฐานแบบผู้เสียสละ ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นแบบผู้บุกงาน เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นแบบผู้คุมงาน

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีแบบผู้นำของเรคคิน 2 มิติ 8 แบบ ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด แต่คำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงาน ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้นำทีม แบบผู้บุกงาน แบบผู้คุมกฎ และหากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบผู้เอาใจ แบบผู้ยอมความ แบบผู้คุมงาน และแบบผู้ทนทำ โดยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดทฤษฎีของเรคคิน 2 มิติ 8 แบบ ไปใช้เป็นกรอบในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารบริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษา

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล ขอนำเสนอเป็นสองลักษณะ ดังนี้

#### 2.1.1 ความหมายของประสิทธิผลโดยทั่วไป มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 667) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521: 596) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับหรือผลสำเร็จของงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532: 45) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามต้องการ

สุวกิจ ศรีปัดดา (2533: 266) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ได้ผลงานตามเป้าหมายออกมาอย่างเด่นชัด

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 3) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536: 169) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

ศิริพร พิมลทิพย์ (2542: 30) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผล หมายถึง ผลงานขององค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุตามแผนงานขององค์กรนั้น ๆ และประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียน ในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียน มีคุณภาพด้านการศึกษา และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคม

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสำเร็จขององค์การที่สามารถ  
ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานขององค์การนั้น ๆ

### 2.1.2 ความหมายประสิทธิผลการจัดการศึกษา มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527: 47-48) ได้ให้ความหมาย  
ประสิทธิผลการจัดการศึกษา หมายถึง ผลการจัดการศึกษาที่สามารถดำเนินการ ได้ครบถ้วนตาม  
เป้าหมายโดยที่นักเรียนทุกคนที่เข้าเรียนสามารถเรียนจบหลักสูตรภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมี  
คุณสมบัติตามต้องการ

รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536: 173) ได้ให้ความหมาย  
ประสิทธิผลการจัดการศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของนักเรียนที่จบหลักสูตรแล้วมีคุณภาพชีวิตอยู่  
ในสังคมได้เหมาะสม และสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพและดำรงเลี้ยงชีพในสังคมได้

แสวง ปิ่นมณี (2528: 21) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผลการจัดการศึกษา  
หมายถึง ความสามารถที่ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพ ตามข้อกำหนดในหลักสูตรอยู่ภายใต้  
เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ น้อยที่สุด

สมพงษ์ ณะรงค์ชัย (2540: 11) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิผลการจัดการศึกษา  
หมายถึง การดำเนินงานจัดการศึกษาให้แก่แก่นักเรียนทุกคนสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตร  
กำหนด โดยไม่ตกซ้ำชั้น และออกกลางคัน และไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่าทางการศึกษา

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977: 36-39) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพการ  
จัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยอาศัย  
หลัก 4 ประการ คือการปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ  
(Integtion) และการคงสภาพความสมบูรณ์ ของระบบค่านิยม จนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991: 51) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล  
การจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารการศึกษา สามารถใช้ภาวะผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมในการจัด  
การศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของ โรงเรียนมี  
ประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้น  
จากการจัดการศึกษาของ โรงเรียน ให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย  
ของ โรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคม

## 2.2 หลักการประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผลขององค์การ มีหลักหรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางใน  
การประเมิน หรืออาจจะกระทำได้โดยใช้ลักษณะหรือแบบจำลอง ซึ่งมีแบบวัดประสิทธิผล 2 แบบ คือ

2.2.1 **แบบวัดประสิทธิผลเดี่ยว** คือการใช้เกณฑ์การประเมินเพียงตัวเดียวเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

สตีเยร์ส (Steers, 1977) กล่าวว่า การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว มุ่งวัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิต ความมั่นคง ความอยู่รอดและกำไร

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977) ได้ศึกษาและสำรวจเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์การ และได้เสนอไว้ 19 เกณฑ์ ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวาง ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป หมายถึง ระดับความมากน้อยของความสำเร็จที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย โดยพิจารณาเกณฑ์เดี่ยว ๆ ให้มีจำนวนมากที่สุดเพื่อตัดสินประสิทธิผลขององค์การ
2. คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลผลิต หรือคุณภาพการบริการพื้นฐานขององค์การ
3. ผลผลิต หมายถึง ปริมาณของผลงานหรือผลผลิตหลัก
4. ความพร้อม หมายถึง ความเป็นไปได้ขององค์การต่อการปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจง เมื่อมีการขอร้อง
5. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ และเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้
6. ผลกำไร หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน เมื่อหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว
7. การเติบโต หมายถึง การขยายตัวขององค์การ หรือการเพิ่มขนาดในสิ่งต่าง ๆ เช่น พนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ทรัพย์สิน หรือการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างกันไปโดยการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในขณะนี้กับสภาพองค์การที่ผ่านมา
8. การใช้ประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. ความมั่นคง หมายถึง การคงไว้ซึ่งโครงสร้าง หน้าที่ และทรัพยากรไว้ได้ในระยะที่ผ่านมาและในช่วงการถูกกดดัน
10. การเปลี่ยนแปลงหรือการรักษาคนไว้ได้ หมายถึง อัตราการเปลี่ยนคนงานหรือความถี่ของผู้ขอลาออก
11. การขาดงาน หมายถึง ความถี่หรือจำนวนการขาดงานของพนักงาน

12. อุบัติเหตุ หมายถึง ความถี่หรือจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงานที่ส่งผลให้เกิดการชะงักงันของงาน
13. ขวัญ หมายถึง กำลังใจ หรือสภาพการจูงใจให้สมาชิกหรือพนักงานขององค์กรเกิดความพยายามทำงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร
14. การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจ หรือความรู้สึกร่วมของพนักงานที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุผลเป้าหมายของงาน
15. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลหรือพนักงานมีต่อบทบาทหรืองานของตนในองค์กร กับผลการตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์กรที่มอบให้
16. การยอมรับเป้าหมายขององค์กร หมายถึง ความยินยอม พร้อมใจรับเอาเป้าหมายขององค์กรโดยพนักงาน ซึ่งเชื่อว่าเป้าหมายนั้นถูกต้องและสมควรสามารถดำเนินการได้
17. ความขัดแย้ง - ความสามัคคี ความเห็นที่แตกต่างกัน การไม่ประสานงานกันหรือการสื่อข้อความที่ไม่ตรงกันหรือขัดแย้งทั้งทางวาจาและกาย เรียกว่า “ความขัดแย้ง” ส่วนความสามัคคี หมายถึง ความชอบพอกัน ความพร้อมเพรียงในการทำงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารดี เปิดเผย และประสานงานกันดี
18. การยืดหยุ่น - การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ วิธีการในการทำงาน เพื่อการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม
19. การประเมินโดยสภาพแวดล้อม คือ การประเมินผลองค์กร โดยบุคคลและองค์กรในสภาพแวดล้อม ที่องค์กรมีความสัมพันธ์ ในด้านความกลมใส ความศรัทธา ความเชื่อถือ และการให้การสนับสนุนที่กลุ่มคนทั่วไปให้แก่องค์กร

**2.2.2 แบบวัดประสิทธิผลหลายอย่าง** คือ การวัดประสิทธิผลที่เป็นการสร้างแบบจำลองที่มีการตั้งสมมติฐานนำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดี่ยวจะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลองค์กร ทั้งนี้ เพราะองค์กร โดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529: 59) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลหลายอย่างขององค์กร โดยพิจารณาจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ (1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ (2) ความผสมผสานอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้มีความพอใจสำหรับสมาชิก (4) ความสำเร็จ

ฮอย และมิตเกล (Hoy and Miskel, 1991: 384-397) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลหลายอย่างขององค์การ โดยพิจารณาจาก (1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (2) การบรรลุเป้าหมาย (3) ความพึงพอใจในการทำงาน (4) ความสนใจในชีวิต

ภรณ์ (กีร์ติบุตร) มหานนท์ (2529: 65-67) กล่าวว่า การประเมินผลประสิทธิผลขององค์การ สามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 ประเภท คือ

1. การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผล หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่หรือการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิตวัดจากผลกำไร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Inputs) มากกว่า ผลผลิต (Outputs)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 202-213) กล่าวว่า วิธีการประเมินงานหรือประสิทธิผลของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลต่อบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้ง และไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินนี้ แบ่งเป็น 7 วิธีดังนี้

1.1 วิธีประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคเก่าแก่มาก การประเมินจะทำโดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วย การขีดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย

1.2 วิธีประเมินแบบบังคับเลือก ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่ม และผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลย-พินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยคิดว่าอันใดเหมาะสมที่สุดที่จะใช้วัดความมีประสิทธิผลของงาน

1.3 วิธีประเมินโดยเขียนคำบรรยาย ผู้ประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดแข็งจุดอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่จะใช้เพื่อประกอบการประเมินคู่กับมาตราส่วนประมาณค่า

1.4 วิธีการประเมินการบริหารตามเป้าหมาย เป็นวิธีที่ใช้ประเมินตัวบุคคล โดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะ

พยายามรายงานทำให้สำเร็จ ภายในช่วงเวลาที่กำหนด เมื่อถึงขั้นประเมินผล ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จะมาร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ที่กำหนด

1.5 วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคล และหัวหน้าจะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดีที่สุดและไม่ดีที่สุดข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงาน มีการพัฒนาและจัดประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญผู้ประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ดีที่สุดที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติได้ตามประเภทจัดไว้ วิธีนี้หัวหน้างานมักจะเป็นคนประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน

1.6 วิธีประเมินด้วยขีดเครื่องหมาย ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่อง เรียงลำดับเป็นชุดคำศัพท์หรือคำบรรยายข้อความที่แสดงถึงควมมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป็นการให้นำหนักแต่ละข้อเท่า ๆ กัน และผู้ประเมินจะใส่เครื่องหมาย สำหรับรายการหรือข้อความที่ ผู้ถูกประเมิน มีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อแต่หากไม่มีก็ปล่อยให้ว่างไม่ทำเครื่องหมาย

1.7 วิธีประเมินพฤติกรรมการทำงานตามขีดขนาดหรือมาตรา โดยประเมินประสิทธิผลของงาน จากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงาน ได้ประเมินข้อความเหล่านั้นจากมาตราส่วนที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ๆ เช่นเดียวกับวิธีขีดเครื่องหมาย โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ ที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมิน แต่ต่างกันที่ตรงมาตราส่วน ที่จะขีดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

2. กลุ่มที่ใช้กับคนหลายๆ คนพร้อมๆ กันวิธีประเมินนี้ จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลายๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่นๆ ในครั้งเดียวกันวิธีนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ

2.1 วิธีการจัดลำดับที่ เป็นวิธีที่ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุดใน โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2.2 วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ วิธีนี้เป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นกับบุคคลนี้ โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

2.3 วิธีวัดโดยการกำหนดขอบเขตของการกระจาย วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตาม โคน์ประเมิน ผู้ถูกประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

3. กลุ่มการประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

3.1 วิธีทดสอบผลงาน เป็นวิธีการออกแบบทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี หรือไม่อย่างไร

3.2 วิธีประมวลผลงานรอบด้าน เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก

### 3. การประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

#### 3.1 ความหมายของคุณภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 253) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะความดี ลักษณะประจำบุคคล สิ่งของ

ณรงค์ ฅ ลำพูน และเฟื้อศรี รุปวิเชตร (2546: 8) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะคุณประโยชน์หรือคุณค่าที่เกิดขึ้นแก่ผู้ใช้/ลูกค้า ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีค่าเทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542: 45) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การทำให้ลูกค้าพึงพอใจด้วยการทำให้ความต้องการและความสมหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542: 7) กล่าวว่า คุณภาพ คือภาวะหรือสภาพที่เป็นคุณ หรือเป็นคุณประโยชน์ในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ถือว่าลูกค้าหรือผู้บริโภคสำคัญ จึงให้นิยามว่า คุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณประโยชน์และทำความพึงพอใจแก่ลูกค้า

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 45) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจ หรือตรงตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ทั้งปัจจุบัน และในอนาคต หมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยให้สนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กล่าวโดยสรุป คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสิ่งของและคุณสมบัติของผลผลิตหรือบริการที่ได้มาตรฐานที่สุดและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งแตกต่างกันไปตามความรู้สึก หรือความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า

#### 3.2 ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษา

สุวิมล ว่องวานิช และนงราม เศรษฐพานิช (2544: 10-12) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติขององค์กร/หน่วยงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 7) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติขององค์กร/หน่วยงาน



เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม

กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 15) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการทางการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคมอย่างพอเพียงว่า สถานศึกษาสามารถ จัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน ผู้เรียนสำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ตามหลักสูตรกำหนดและสังคมต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 30) การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการใด ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ นั้น จะให้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและ ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจ แก่ผู้ปกครองและสังคม ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันว่านักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนดไว้

### 3.3 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2542: 35) กล่าวว่า หลักการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจทางการศึกษาในรูปแบบที่ผสมผสานกันระหว่างรูปแบบการแบ่งอำนาจ และการใช้อำนาจ
2. การมีส่วนร่วมในทางการศึกษา ในรูปของการผสมผสานระหว่างรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมและการร่วมคิด

การจัดการและบริหารการศึกษา โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโรงเรียนกับ ธรรมนูญโรงเรียนพันธกรณีร่วมกันในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

กรมวิชาการ (2542: 3) กล่าวว่า หลักการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจในการคุณภาพการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการศึกษาของทุกฝ่าย ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ
3. ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กร บุคลากรในพื้นที่
4. การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกขั้นตอน
5. การดำเนินงานสามารถติดตามตรวจสอบได้
6. การรายงานสู่สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546: 9-10) ได้จำแนกหลักการประกันคุณภาพการศึกษา ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โรงเรียน โดยบุคคลของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีหน้าที่ดูแลสถานศึกษานั้น ดังนั้น การที่โรงเรียนประเมินตนเองและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประเมินมาตรฐานโรงเรียนจึงเป็นการประกันคุณภาพภายใน

2. การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาที่โรงเรียนร่วมกับชุมชนดำเนินการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนจะมีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามที่คาดหวังที่ได้สร้างข้อตกลงร่วมกันได้

สุวิมล ว่องวานิช และนงราม เศรษฐพาณิชย์ (2544: 10-12) ได้กล่าวเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้ คือ

1. การประกันคุณภาพภายใน การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ ผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหน้า โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

1.2 การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

1.3 การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตาม ประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดัน ให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

2. การประกันคุณภาพภายนอก หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายนอกขององค์กร/หน่วยงานมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายนอก คือ การที่องค์กรอิสระทำการประเมิน ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อรับรองคุณภาพการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ทำให้ข้อมูลที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.2 การประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม และได้มาตรฐานเดียวกัน

2.3 การรายงานผลการประเมินต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ มุ่งหวังให้เกิดผลที่นำไปสู่การพัฒนา งาน มากกว่าการจ้องจับผิดและทำลาย

กล่าวโดยสรุป หลักการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ ในคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเปิด โอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และรายงานต่อสาธารณะชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

#### 3.4 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน

กรมวิชาการ (2542: 3-4) กล่าวว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพการเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ โดยกระทรวงศึกษาธิการ การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน โดยจะทำแผนพัฒนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ และการพัฒนาหลักสูตร สื่อ พัฒนาครู และบุคลากร การเรียนการสอน และการวัดผล โดยดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. การตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและต้นสังกัด ช่วยเหลือ สนับสนุน ใฝ่ระวังปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมุ่งไปสู่มาตรฐานที่ต้องการ ประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานทั้งระบบด้วยตนเองของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และรายงานต่อสาธารณะชน และการตรวจสอบและทบทวนการศึกษาของสถานศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษาหรือต้นสังกัด เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และหรือใช้มาตรฐานการในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

3. การประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายนอก โดยสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อประเมินและรับรองว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 7-8) ได้กล่าวถึง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่กำกับดูแล ในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนด เพื่อให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพอันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

ธเนศ ขำเกิด (2543: 71-72) กล่าวว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามี 3 ระบบ ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา เป็นการศึกษาและการเตรียมการ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักแก่นุคลากรทุกฝ่าย วางแผนประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาในระดับชาติ เพื่อนำมาจัดทำมาตรฐานระดับสถานศึกษา และดำเนินการตามแผนประกันคุณภาพการศึกษาที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีการนิเทศกับติดตามอย่างต่อเนื่อง
2. การตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา เป็นการประเมินภายในหรือประเมินตนเองของสถานศึกษา ว่าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วใช้ผลที่ได้มาวิเคราะห์ พิจารณาและตัดสินใจเพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นทุก ๆ ปี

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (อ้างใน วาสนา แสงงาม 2543: 29) กล่าวว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพภายใน เป็นส่วนที่สถาบันจะต้องจัดให้ระบบการควบคุมภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ในการควบคุมคุณภาพภายในนั้น ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่คิดว่าจะมีผลต่อคุณภาพ โดยใช้หลักการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการภายในด้วย

2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและการดำเนินการของระบบควบคุมภายในที่สถาบันได้จัดให้มีขึ้น โดยเป็นการตรวจสอบเชิงระบบ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า สถาบันได้มีระบบการควบคุมคุณภาพหรือไม่ได้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นเพียงใด และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมว่าเมื่อมีการใช้ระบบการประกันคุณภาพหรือระบบควบคุมคุณภาพแล้ว ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546: 15) ได้กล่าวถึง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน 3 ประการ คือ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการหรือแนวปฏิบัติที่นำการศึกษาเข้าสู่คุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการ รวมทั้งการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานและพัฒนาศึกษาที่วางไว้

2. การตรวจสอบและแทรกแซงคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่วางไว้ ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่วางไว้ และการจัดทำรายงานของสถานศึกษาต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย การทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินคุณภาพการศึกษา

### 3.5 เกณฑ์การประเมินคุณภาพสถานศึกษา

เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2544:2-8)

1. เป็นเกณฑ์ที่มีความเป็นปรนัย มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีความเป็นรูปธรรม ไม่ว่าผู้ประเมินสถานศึกษาจะเป็นใครก็ควรให้ผลการประเมินสอดคล้องกัน
2. เป็นเกณฑ์การประเมินที่ให้ผลการประเมินตามสภาพจริงของสถานศึกษา
3. เป็นเกณฑ์การประเมินที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ไม่ยุ่งยากในการเก็บข้อมูล การตีความหมายของข้อมูล และการตัดสินผลการประเมิน

4. เป็นเกณฑ์การประเมินที่พยายามให้มีหลักการที่ง่ายต่อการจดจำ มีความเป็นทั่วไปสูง หลักการที่ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินจึงมีเพียงหลักการเดียวที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินได้ครอบคลุมทุกมาตรฐาน

5. เป็นเกณฑ์การประเมินที่มีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถใช้กับสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งบริบทที่ตั้ง สังกัด และขนาด

6. เป็นเกณฑ์การประเมินที่มีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้แสดงออกถึงความเอกลักษณ์ของการดำเนินงานของตนเอง

7. เป็นเกณฑ์การประเมินที่นำไปสู่การได้ข้อสรุปสำหรับการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา สามารถชี้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

สำหรับมิติที่ใช้ในการจัดคุณภาพ จำแนกออกเป็น 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความตระหนักถึงความสำคัญ (Awareness) ของการพัฒนาการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ความเข้าใจในสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และมีจิตใจที่อยากพัฒนาให้ดีขึ้น

2. ความพยายาม (Attempt) มีร่องรอยความพยายามในการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดีขึ้น

3. การบรรลุผลตามเกณฑ์ (Achievement) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนด มิติทั้ง 3 ประการนี้ เป็นตัวกำหนดคุณภาพของสถานศึกษา โดยเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับมีดังนี้

ระดับ 3 (ดี) ผลการประเมินได้มาตรฐานคุณภาพในระดับดี (Achievement ได้ตามเกณฑ์ระดับดี)

ระดับ 2 (พอใช้) ผลการประเมินได้มาตรฐานคุณภาพระดับผ่านหรือได้ผลต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่มีร่องรอยความพยายาม (Achievement ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำแต่ไม่ถึงระดับดี หรือ Achievement ไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ แต่มีร่องรอยของ Attempt และ Awareness)

ระดับ 1 (ควรปรับปรุง) ผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ (Achievement ไม่ผ่านเกณฑ์ และไม่มีร่องรอยของ Attempt โดยอาจมีหรือไม่มีร่องรอย Awareness)

การตัดสินระดับสัมฤทธิ์ผล (Achievement) ของการดำเนินงานเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ที่เกณฑ์การตัดสินสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ในการประเมินมาตรฐานต่าง ๆ สามารถจัดได้ 2 ประเภท คือ มาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพของบุคคลและมาตรฐานที่เกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

1. คุณภาพของบุคคล เป็นการกำหนดระดับของสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลมี 2 มิติ ได้แก่ คุณภาพและปริมาณ ได้แก่ นักเรียน ครู และผู้บริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมี

ลักษณะหรือคุณภาพตามตัวบ่งชี้ในระดับดี (ผลการประเมินเทียบเท่ากับเกรด 3 หรือ 4 จากระบบการให้เกรด 4 ระดับ) หรือมีคุณภาพตามลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดจำนวน 8 รายการขึ้นไป จาก 10 รายการ (ได้คะแนน 80 %- 100 %) จากนั้นจะมีการกำหนดระดับคุณภาพของสถานศึกษาตามปริมาณของบุคคลที่มีคุณภาพดี เกณฑ์การตัดสินระดับคุณภาพของกลุ่มบุคคล มีดังนี้

1.1 คุณภาพของผู้เรียน สถานศึกษาที่มีนักเรียนที่มีคุณภาพระดับดีในปริมาณมากถือว่าสถานศึกษานั้นมีผลการดำเนินงานด้านสัมฤทธิ์ผลในระดับดี ดังนั้น มาตรฐานคุณภาพแต่ละระดับพิจารณาจากปริมาณของผู้เรียนที่มีคุณภาพ ดังต่อไปนี้

ระดับ 1 ปริมาณของนักเรียนที่มีคุณภาพดีมีค่า < 50 % ของนักเรียนทั้งหมด

ทั้งหมด

ระดับ 2 ปริมาณของนักเรียนที่มีคุณภาพดีมีค่าระหว่าง 50%-74% ของนักเรียน

ทั้งหมด

ระดับ 3 ปริมาณของนักเรียนที่มีคุณภาพดีมีค่าตั้งแต่ 75 % ขึ้นไปของนักเรียน

ทั้งหมด

1.2 คุณภาพของครู สถานศึกษาที่มีครูที่มีคุณภาพระดับดีในปริมาณมากถือว่าสถานศึกษานั้นมีผลการดำเนินงานด้านสัมฤทธิ์ผลในระดับดี ดังนั้น มาตรฐานคุณภาพแต่ละระดับพิจารณาจากปริมาณของครูที่มีคุณภาพ ดังต่อไปนี้

ระดับ 1 ปริมาณของครูที่มีคุณภาพดีมีค่า < 50 % ของครูทั้งหมด

ระดับ 2 ปริมาณของครูที่มีคุณภาพดีมีค่าระหว่าง 50%-74% ของครูทั้งหมด

ระดับ 3 ปริมาณของครูที่มีคุณภาพดีมีค่าตั้งแต่ 75 % ขึ้นไป ของครูทั้งหมด

1.3 คุณภาพผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีผู้บริหารมีคุณสมบัติ/ลักษณะตามตัวบ่งชี้ อยู่ในระดับดี (เทียบเท่าเกรด 3 หรือ 4) หรือมีคุณสมบัติที่ดีจำนวน 8 ข้อรายการจากจำนวนข้อที่ประเมิน 10 ข้อ (80%-100%) ถือว่าสถานศึกษานั้นมีผู้บริหารที่ดีตามมาตรฐานนั้นและหากผู้บริหารสามารถบริหารงานมีปัจจัยในการจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะถือว่าผู้บริหารนั้นมีคุณภาพ

2. คุณภาพของการดำเนินงานในสถานศึกษา ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้เกิดกระบวนการตามที่พึงประสงค์ถือว่าผู้บริหารนั้นมีคุณภาพดี เกณฑ์การตัดสินมีดังต่อไปนี้

2.1 การให้เกิดกระบวนการที่พึงประสงค์ในสถานศึกษาถือว่ามึระดับคุณภาพดี

2.2 กระบวนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานแบบทั้ง

โรงเรียน ซึ่งมีคุณสมบัติ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความสามารถในการบริหารงานให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม (2) การบริหารให้เกิดความต่อเนื่อง ความยั่งยืนของการดำเนินงาน (3) การบริหารให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา 2544: 3-5)

### 3.6 มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอก จำนวนทั้งหมด 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็น 3 ด้าน สำหรับมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้ในการประเมินรอบแรก จำนวน 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยมาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน 21 ตัวบ่งชี้ มาตรฐานด้านครูผู้สอน 2 มาตรฐาน 20 ตัวบ่งชี้ และมาตรฐานด้านผู้บริหาร 5 มาตรฐาน 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ประเมินคุณภาพ (รอบแรก)

ข้อที่	มาตรฐานการศึกษา
	<b>มาตรฐานด้านผู้เรียน</b>
1	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
4	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
5	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ตามหลักสูตร
6	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
9	ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
10	ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
12	ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
	<b>มาตรฐานด้านครูผู้สอน</b>
22	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
24	ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ
	<b>มาตรฐานด้านผู้บริหาร</b>
13	สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
14	สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
18	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
20	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ
25	สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้



#### 4. บทบาทผู้บริหารเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

การจัดการศึกษาในสถานศึกษานั้น มุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดีของสังคมเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และเน้นให้นักเรียนได้แสดงและพัฒนาศักยภาพในตนเองได้อย่างเต็มที่ เช่น รู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 บัญญัติว่า การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น มีบุคลากรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านี้ควรเข้ามามีบทบาท ร่วมกันในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543: 1)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 20) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการส่งเสริม สนับสนุนอำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา และดูแลให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยบทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้อง เป็นผู้นำและเป็นแกนหลักในทุกขั้นตอนของการดำเนินการซึ่งแบ่งเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ในช่วงของการเตรียมการผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนให้การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญ และมีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทั้งในด้านการบริหารและด้านวิชาการ เพื่อให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ผู้นำในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยมีวิธีการหลากหลายในการสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการประชุมชี้แจง การพาไปศึกษาดูงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยาย เป็นต้น

3) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การกำหนดเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาสถานศึกษาตามแผน การประเมินตนเอง การเขียนรายงานประเมินตนเอง การนำผลการประเมินไปใช้ การเตรียมรับการประเมินภายนอกของสถานศึกษา รวมทั้งการประเมินภายนอก

4) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา ทุกคนรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และทำการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยคณะกรรมการมีหน้าที่คอยประสานงาน กำกับ ดูแล ติดตามช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนาสามารถดำเนินการ ไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง นอกเหนือจากการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการแล้ว

5) ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการประกันคุณภาพภายนอกอีกด้วย

ขั้นที่ 2 การดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ในการดำเนินการของสถานศึกษาจะนำวงจรการบริหาร PDCA มาใช้ในการดำเนินการซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงพัฒนา ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในฐานะของแกนนำที่จะทำให้กระบวนการบริหารนี้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีบทบาทดังนี้

1) การวางแผน ผู้บริหารเป็นผู้ประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน ที่มีต่อสถานศึกษา และทำการศึกษามาตรฐานการศึกษาของชาติ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งศึกษาถึงศักยภาพของสถานศึกษาก่อนที่จะมาร่วมกันกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของสถานศึกษา แล้วจึงร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและกำหนดภารกิจของสถานศึกษาแล้ว จึงจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว ได้แก่ ธรรมนูญโรงเรียน หรือแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา ฯลฯ และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพในระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปีโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ลงนามและรับรองแผนการดำเนินการที่ร่วมกันกำหนดขึ้น

2) การปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน ควบคุม กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำ และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรภายใน สถานศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน และรับผิดชอบแผนงานและโครงการให้ ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในบางแผนงาน/โครงการผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการเอง ถ้าโครงการ/แผนงานเกี่ยวกับด้านการบริหาร และด้านบุคลากร

3) การตรวจสอบและประเมินผล เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับผิดชอบใน การจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการได้ดำเนินกิจกรรมตามแผนไปแล้ว ให้ผู้บริหารเป็นผู้คอยตรวจสอบติดตามตลอดเวลาตั้งแต่เริ่มต้น โครงการ ระหว่างโครงการและสิ้นสุด โครงการ หรือให้ผู้แทนเป็นผู้คอยตรวจสอบการประเมินตนเองของบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละ กิจกรรม/โครงการ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแกนสำคัญตั้งแต่กำหนดบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบ การกำหนดกรอบการประเมินตนเอง การสร้างเครื่องมือในการประเมินการดำเนินการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการเขียนรายงานการประเมินตนเอง ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจจะต้องทำการ แต่งตั้งคณะกรรมการในการเขียนรายงานการประเมินตนเองด้วย

การปรับปรุงและพัฒนา เมื่อสถานศึกษาได้ทำการประเมินตนเองแล้ว ผู้บริหารจะต้อง นำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการวางแผน/กำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาคุณภาพในปีการศึกษา ต่อไป หรือนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแผนงาน/โครงการนั้นให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

ช่วงที่ 3 การประเมินภายนอก ในช่วงของการประเมินภายนอกนี้ผู้บริหารมีบทบาท สำคัญในการรับการประเมินภายนอก ดังนี้

1) เป็นแกนนำในการเตรียมการหรือวางแผนเพื่อให้สถานศึกษาพร้อมรับการประเมิน ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการ การจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา การเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง โดยเฉพาะการชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรในสถานศึกษา หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ทราบถึงการประเมินภายนอก และขั้นตอนการประเมินภายนอก

2) เป็นผู้ประสาน อำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้ประเมินภายนอกในระหว่างประเมิน

3) เป็นผู้ที่คอยชี้แจงทำความเข้าใจหรือให้ข้อมูลสารสนเทศเพิ่มเติมให้แก่คณะผู้ประเมิน ภายนอก ในระหว่างที่ผู้ประเมินภายนอกทำการนำเสนอผลการประเมินด้วยวาจา

4) เป็นผู้ตรวจสอบและลงนามรับทราบในรายงานการประเมินของคณะผู้ประเมินภายนอก และนำผลการประเมินภายนอกไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่และภารกิจที่สำคัญในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพภายในและภายนอกทุกคน ซึ่งผู้บริหารจะต้อง อำนวยความสะดวก สร้างความเข้าใจให้ความรู้ รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงาน โดยมีการวางแผนและ

ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบเพื่อรองรับการประเมินภายนอก และสามารถที่นำผลการประเมินมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไปซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

พัฒนา สวงนกลำจิตต์ (2526: 62-66) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปี 2526 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มติการบริหารด้านมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มติมุ่งคนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนมติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาด้านบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532: 168 - 170) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แบบผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง

เรา รัตนประสาธ (2533: บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นนักพัฒนา และเป็นประเภทที่มีประสิทธิผลมาก ร้อยละ 88.60 และประเภทที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 11.40

นิพนธ์ อุทก (2535: 78 - 81) ได้วิจัย เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และร้อยละ 42.70

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538: 69 - 71) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

วสันต์ สาระนันท์ (2540: 97 - 101) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน โรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าแบบผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ และพบว่า มีแบบผู้นำแบบผู้สอนแนะอยู่ในระดับสูง มากกว่าแบบผู้นำอีก 7 แบบ และแบบผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย มีภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบมุ่งประสิทธิผลของงานมากกว่ามุ่งวิธีการงานและมิตรสัมพันธ์

อัญชิกา ปุณริบูรณ์ (2542: 108 -109) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปี 2542 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ซึ่งส่วนมากนั้นผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด และมีผู้บริหาร โรงเรียนที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ซึ่งผู้บริหารส่วนมากนั้นเป็นผู้บริหารที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงานมากที่สุด

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เรคติน (Reddin,1970: 242 - 249) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำ โดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีแบบผู้นำแบบสอนแนะ ร้อยละ 27 แบบทนทำ แบบเอาใจ แบบคุมงาน และแบบยอมความ ร้อยละ 15 ,15 ,15 และ 13 ตามลำดับ

กานี (Ghani, 1994: A) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้นำทีม แบบผู้บุกงาน และแบบคุมกฎของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ถือเคร่งศาสนาในรัฐเซลังอร์ประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ทำให้ ครูมีระดับความพอใจและมั่นใจแตกต่างกัน ความพอใจในงานของครูและเพื่อนร่วมงานกับบุคลิกภาพของครูและผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความพอใจในงานของครูกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์

อะบรามส์ (Abrams,1998: A) ได้ศึกษาภาวะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะยึดความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (2) พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในในการทำงานของทีมได้ (3) พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการสร้างความร่วมมือ

ร่วมใจ การสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร และความเป็นผู้นำทางการสอนของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เบลล์ (Bales, 2000: A) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้หญิงในการบริหารงานกิจการนักเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ผู้หญิงมีลักษณะความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (2) ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ บริบท และผู้คนที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์กัน

ฮันเตอร์ (Hunter, 2001: A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำด้านการคิดและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะการคิดคล้ายคลึงกัน ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญด้านความรู้สึกรู้สึกและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่ครู (2) การเสาะหาจุดร่วมระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานให้เกิดความสมดุล

ซอง (Song, 2002: A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับบรรยากาศในสมาคมกีฬาเกาหลีใต้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของนักกีฬามากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (2) ผู้ฝึกซ้อมนักกีฬาของเกาหลีใต้ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (3) ภาวะผู้นำของผู้ฝึกซ้อมในแต่ละประเภทกีฬามีความแตกต่างกัน และ (4) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กันกับการสร้างทีมกีฬาให้เข้มแข็ง

ฮวิดสตัน (Hvidston, 2002: A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ที่เตรียมตัวเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูในรัฐอริโซนา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นว่าสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การตัดสินใจโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมาได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และผู้บริหารและครูมีความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำและความมีประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถจำแนกเป็นสองลักษณะ ตามแนวคิดของ เรดคิน คือ แบบผู้นำที่ประสิทธิผลมาก ได้แก่ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้นำทีม แบบผู้บุกเบิก แบบผู้คุมกฎ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่ แบบผู้เอาใจ แบบผู้ยอมความ แบบผู้คุมงาน แบบผู้ทนทำ โดยแบบผู้นำทั้งสองลักษณะหรือแปลแบบดังกล่าว น่าจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการดำเนินการประกันคุณภาพของสถานศึกษา

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ซึ่งได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 8,163 คน จาก 756 โรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ (2545: 1-10)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 1,313 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 123 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,190 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ร้อยละ 10 ของ เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger อ้างถึงใน พิศร ทองชั้น 2536: 204) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ดังนี้

1.2.1 แบ่งโรงเรียนเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับการประเมินภายนอกกับกลุ่มที่ยังไม่ได้รับการประเมิน

1.2.2 สุ่มโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกโรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอกในปีการศึกษา 2545 – 2546 ทุกโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนโรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มให้ครอบคลุมตามขนาดและที่ตั้งของโรงเรียน

1.2.3 ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอก จำนวน 61 โรงเรียน ทุกคนได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการประเมินใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่ายจากโรงเรียนในแต่ละกลุ่ม จำแนกตามรายชื่อให้จำนวนตามสัดส่วนที่กำหนดไว้

1.2.4 ครูผู้สอน ใช้วิธีการสุ่มอย่างมีระบบจากครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนละ 1 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร โรงเรียน	61	61
ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน	62	62
ครูผู้สอน	1,190	119
รวม	1,213	242

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบวัดแบบผู้นำในทางการบริหารของเรคคิน (Management Style Diagnosis Test -- MSDT) มีจำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบวัดแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 64 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบบันทึกผลจากการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ฉบับที่ 2 สำหรับครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบวัดแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 64 ข้อ

2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดแบบผู้นำในทางการบริหารของเรคคิน ซึ่ง อาชวัน วายวานนท์ เป็นผู้แปล และ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526: 19) ได้นำไปหาความเที่ยงของเครื่องมือไว้แล้ว โดยผู้วิจัยได้นำแบบวัดแบบผู้นำดังกล่าวมาปรับปรุงสำนวนภาษาให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ดังรายชื่อในภาคผนวก) พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างวันที่ 4 กรกฎาคม 2546 ถึง วันที่ 4 กันยายน 2546 โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์

3.2 นำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสืออนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล ไปให้ผู้บริหารโรงเรียนด้วยตนเองและขอให้ผู้ตอบส่งแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

แบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 242 ฉบับ ได้รับคืน 192 ฉบับ แบบสอบถามที่ได้รับคืน คิดเป็นร้อยละ 79.34

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ของ เรดคิน (ตั้งรายละเอียดในภาคผนวก ง)

4.2 นำแบบสอบถามไปบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณค่าทางสถิติ

4.3 วิเคราะห์สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยหาค่าร้อยละ

4.4 วิเคราะห์ประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยหาคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปแปลผล ตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.00 หมายถึง ระดับดี

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับพอใช้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับควรปรับปรุง

4.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการหาค่าไค-สแควร์

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

5.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าไค - สแควร์ (Chi - Square)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกเป็น 4 ตอนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็นตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ระดับชั้นที่โรงเรียนที่เปิดทำสอน และประเมินภายนอก ปรากฏดังรายละเอียด ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (n)	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>		
ผู้อำนวยการ/อาจารย์ใหญ่/ครูใหญ่	58	35.06
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่	23	20.11
ครูผู้สอน	93	44.83
รวม	174	100.00
<b>2. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน</b>		
เล็ก	60	34.48
กลาง	102	58.62
ใหญ่	12	6.90
รวม	174	100.00
<b>3. ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เปิดทำการสอนในระดับ</b>		
ชั้นอนุบาล 1- ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	81	46.55
ชั้นอนุบาล 1- ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	90	51.72
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	3	1.72
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	-	-
รวม	174	100.00
<b>4. โรงเรียนได้รับการประเมินเมื่อปี พ.ศ.</b>		
2545	135	77.59
2546	39	22.41
รวม	174	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด เป็นครูผู้สอน (ร้อยละ 44.83) ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 58.62) ซึ่งเปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 (ร้อยละ 51.72) โดยเป็นโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากผู้ประเมินภายนอกในปี พ.ศ.2545 (ร้อยละ 77.59)

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามแบบผู้นำที่ประสิทธิผลมาก และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ จำแนกตามแบบผู้นำ

	แบบผู้นำ	จำนวน(n)	ร้อยละ
ประสิทธิผลมาก	1. ผู้สอนแนะ	69	39.66
	2. ผู้นำทีม	51	29.31
	3. ผู้ปฏิบัติงาน	12	6.90
	4. ผู้คุมกฎ	12	6.90
	รวม	144	82.76
ประสิทธิผลน้อย	5. ผู้เอาใจ	12	6.90
	6. ผู้ยอมความ	6	3.45
	7. ผู้คุมงาน	6	3.45
	8. ผู้ทนทำ	6	3.45
	รวม	30	17.2

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย โดยมีแบบผู้นำ แบบผู้สอนแนะมากที่สุด (ร้อยละ 39.66) รองลงมาได้แก่แบบผู้นำทีม (ร้อยละ 29.31) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์การประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ จำแนกเป็นรายด้าน

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับประสิทธิผล
ผู้เรียน	2.50	.22	ดี
ผู้สอน	2.63	.30	ดี
ผู้บริหาร	2.63	.30	ดี
รวม	2.59	.27	ดี

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษา ในปี พ.ศ. 2545 ถึง ปี พ.ศ. 2546 มีประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านผู้สอน ด้านผู้บริหาร และด้านผู้เรียน ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล  
ในการประกันคุณภาพการศึกษา ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4 - 4.7

ตารางที่ 4.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา  
ในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์

แบบผู้นำ	ระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา		รวม	X <sup>2</sup>
	ดี	พอใช้		
ประสิทธิผลมาก	99	45	144	2.681
ประสิทธิผลน้อย	16	14	30	
รวม	116	58	174	

$$\alpha = .05, X^2 = 3.84$$

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าไค-สแควร์ ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ 2.681 ซึ่งน้อยกว่าค่าวิกฤต  
ในตารางไค - สแควร์ ( $X^2 = 3.84$ ) ซึ่งสรุปได้ว่า แบบผู้นำกับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการ  
ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลใน  
การประกันคุณภาพการศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน ปรากฏดัง รายละเอียดในตารางที่ 4.5 - 4.7

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ด้านผู้เรียน

แบบผู้นำ	ระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา		รวม	X <sup>2</sup>
	ดี	พอใช้		
ประสิทธิผลมาก	96	48	144	2.605
ประสิทธิผลน้อย	15	15	30	
รวม	111	63	174	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียน ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ด้านผู้สอน

แบบผู้นำ	ระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา		รวม	X <sup>2</sup>
	ดี	พอใช้		
ประสิทธิผลมาก	98	46	144	1.093
ประสิทธิผลน้อย	18	12	30	
รวม	116	58	174	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษาด้านผู้สอน ไม่มีความสัมพันธ์กัน



ตารางที่ 4.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการ  
การประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ด้านผู้บริหาร

แบบผู้นำ	ระดับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา		รวม	X <sup>2</sup>
	ดี	พอใช้		
ประสิทธิผลมาก	100	44	144	0.973
ประสิทธิผลน้อย	18	12	30	
รวม	118	56	174	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการประกันคุณภาพ  
การศึกษาด้านผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 5

# สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

## 1. สรุปการวิจัย

### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์

1.1.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา

### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 242 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 123 คน และครูผู้สอน จำนวน 119 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น

#### 1.2.2 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของเรตคิน (Management Style Diagnosis Test -- MSDT) และแบบบันทึกผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

#### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในระหว่างวันที่ 4 กรกฎาคม 2546 ถึง วันที่ 4 กันยายน 2546 แบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 242 ฉบับ ได้รับคืน 192 ฉบับ แบบสอบถามที่ได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 79.34

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยการหาค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ประสิทธิผลของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยหาคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปแปลผล ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโดยการหาค่าไค-สแควร์

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปผล ได้ดังนี้

- 1.3.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีแบบผู้นำแบบผู้สอนณะมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.66 และรองลงมาได้แก่ แบบผู้นำทีม คิดเป็นร้อยละ 29.31
- 1.3.2 โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านผู้สอน ด้านผู้บริหารและด้านผู้เรียน ตามลำดับ
- 1.3.3 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์กับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยมีประเด็นที่สำคัญสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดสุรินทร์ที่พบมากที่สุด คือ ผู้นำแบบผู้สอนณะ คิดเป็นร้อยละ 39.66 ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเรดดีน (Reddin, 1970: 242-249) ที่ทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารในรัฐโอไฮโอ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารการศึกษามีแบบผู้นำแบบผู้สอนณะมากที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพัฒนา สวงนกล้าจิตต์ (2526: 69) ได้ทำการศึกษา แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่มีแบบ ผู้นำแบบผู้สอนณะ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532: 168) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำของอาจารย์ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า อาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบผู้สอนแนะ และผลการวิจัยของวสันต์ สาระนั้นท์ (2541: 101) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่าแบบผู้นำที่พบมากที่สุด คือแบบผู้นำแบบผู้สอนแนะ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ มีแบบผู้นำแบบผู้สอนแนะมากกว่าแบบอื่นนั้น อาจมีสาเหตุมาจากโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ส่วนมากเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบท ลักษณะของการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเป็นไปในรูปแบบการบอกกล่าวและการกระจายความรับผิดชอบ โดยผู้บริหารคอยควบคุมดูแลหรือการนิเทศในลักษณะการชี้แนะ และการเสนอแนะบนพื้นฐานของการนับถือซึ่งกันและกันมีความเป็นพี่น้องตามลักษณะวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีมาตั้งแต่บรรพบุรุษ นอกจากนี้ โรงเรียนประถมศึกษา ยังมีรูปแบบการบริหาร โดยคณะกรรมการกระจายอำนาจการบริหาร การศึกษาในรูปแบบขององค์คณะบุคคลทุกระดับอย่างเด่นชัด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาก่อนเข้ารับตำแหน่ง โดยผ่านการคัดเลือกในด้านความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ รวมทั้งต้องผ่านการพัฒนาในทุกด้านก่อน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งมานานแล้ว ก็จะได้รับพัฒนาโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมการฝึกอบรม การสัมมนา และวิธีการอื่น ๆ เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ อาจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์มีแบบผู้นำแบบผู้สอนแนะมากกว่าแบบผู้นำแบบอื่น ๆ

2.2 จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาด้านผู้บริหารและด้านผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินด้านผู้เรียน การที่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนด้านผู้บริหาร และด้านผู้สอนสูงกว่าด้านผู้เรียน อาจมีสาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพในการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการบริหารแบบการมีส่วนร่วมและกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะในการบริหารงานตามภาระงานที่กำหนดไว้ คือการจัดระบบสารสนเทศของสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพภายในและรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินมาตรฐานการศึกษา และการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี จึงอาจเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินด้านอื่น ๆ

2.3 จากผลการศึกษา ซึ่งพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ไม่มีความสัมพันธ์กับและประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วสันต์ สาระนั้นท์ (2541: 101) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิผลน้อยกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การที่แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์กับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน อาจมีสาเหตุมาจากการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นการสั่งการโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือว่าสถานศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในฐานะเป็นผู้ดำเนินงานตามคำสั่ง ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินตนเองและปรับปรุงพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองเต็มศักยภาพ โดยผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีโอกาสได้ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง จึงอาจเป็นสาเหตุให้แบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ มีแบบผู้นำแบบสอนแนะมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรพัฒนาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยการประชุม อบรม สัมมนา ส่งเสริมพัฒนาตนเองของผู้บริหารและมีการติดตามการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้มีแบบผู้นำแบบสอนแนะ ซึ่งถือว่าเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

3.1.2 ในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน ควรมีการประเมินแบบผู้นำของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เพราะแบบผู้นำย่อมแสดงถึงศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อหาแนวทางพัฒนาและปรับปรุงแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลน้อยให้เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

พุทธศักราช 2540 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว 2541

\_\_\_\_\_ . การพัฒนาโรงเรียนตามกรอบมาตรฐานสากล กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา  
2543

\_\_\_\_\_ . การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 1 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว  
2541

\_\_\_\_\_ . การนิเทศเพื่อส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์การศาสนา 2543

\_\_\_\_\_ . ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ  
การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงพิมพ์รามเจริญพานิช 2527

\_\_\_\_\_ . รายงานวิจัยปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) 2546

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน คู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษา  
ตามมาตรฐานการศึกษา : การออกกระบวนการประเมินผลภายใน พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร วิ ที ซี คอมมิวนิเคชั่น 2544

\_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)  
พ.ศ. 2545 กรุงเทพมหานคร พรินทวานกราฟฟิค 2545

\_\_\_\_\_ . มาตรฐานการศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน กรุงเทพมหานคร บางกอกบล็อก 2543

\_\_\_\_\_ . แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก  
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี 2544

จำเริญ บัวเลิศ “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศ  
องค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2538

- เจ็ดห้า สุนทรวิภาค “คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะ  
ศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2534
- เจ็ดยี่ ทองธรรมชาติ “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพ  
การสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
ยะลา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2541
- ชลด บัวลอย “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช 2538
- ชวลิต หมื่นนุช “อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการใน  
สถานศึกษาอุดมศึกษาเอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา  
เอกบริหารการพัฒนา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
2534
- ชัยณรงค์ สุวรรณสาร “หน่วยที่ 11 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ” ใน  
ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน้า 166-215  
นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536
- ชูศรี วงศ์รัตน์ *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย 2524
- ณรงค์ ฅ ลำพูน *การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม* The Knowledge Center เชียงใหม่ 2546
- ธงชัย สันติวงษ์ *องค์การ ทฤษฎี และการออกแบบ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์ 2535
- ธเนศ จำเกิด “การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : มโนทัศน์ที่จำเป็นต้องทบทวน”  
*วารสารวิชาการ* 3 (กันยายน 2543) หน้า 71-72
- ธวัชชัย งามสันติวงศ์ *หลักการและวิธีใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี 2543



- ธีรภัทร ประสมสุข “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การ  
ในโรงเรียนประถมพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2542
- นิพนธ์ อุทก “แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร  
ตามทฤษฎีสถิตของเรดคิน” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2535
- นงราม เศรษฐพานิช “หน่วยที่ 10 การประกันคุณภาพการศึกษา” ใน *ประมวลชุดวิชาการประเมิน  
และการจัดการโครงการประเมิน* หน้า 111 – 133 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
2544
- บุญชม ศรีสะอาด *การวิจัยเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาสน์ 2535
- ประยูร ได้ชัยภูมิ “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2530
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล  
องค์การ สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538
- พรนพ พุกกะพันธุ์ *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์ 2544
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ไทย  
2540
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. “แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถิต  
ของเรดคิน” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2526
- พิตร ทองซัน “หน่วยที่ 3 การวางแผนการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
การวิจัยการบริหารการศึกษา* หน้า 204 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช 2540
- เพ็ชร ฐปวิเชตร *การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม* The Knowledge Center เชียงใหม่ 2546
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ *การประเมินประสิทธิผลองค์การ* กรุงเทพมหานคร โอเคียนสโตร์  
2529

- ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ “แนวคิดในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัด” วารสารวิชาการ 2 (เมษายน 2542) หน้า 35-40
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี ภาวะผู้นำ กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์ 2544
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน **เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา  
สำหรับรองรับการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว 2545
- ราชบัณฑิตยสถาน **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542** กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชั่นส์ 2546
- รุ่ง แก้วแดง “หน่วยที่ 11 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ” ใน **ประมวล  
สาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน้า 166-215 นนทบุรี  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช 2536
- เรื่องยศ ไชยศึก “การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศขององค์การในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2536
- เรขา รัตนประสาธ “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534
- วสันต์ สารนันท์ “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทาง  
การเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสกลนคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช 2540
- วัชรินทร์ นุชนาคา “แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
สมุทรปราการ ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2533
- วัฒนา สุตรสุวรรณ **การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน** กรุงเทพมหานคร จงเจริญ  
การพิมพ์ 2521
- วันชัย อยู่สำแดงกิจ “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้นำโรงเรียนประถมศึกษา”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2538

- วาสนา แสงงาม “รูปแบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
จังหวัดปัตตานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2542
- วิชาการ, กรม *การประกันคุณภาพการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว 2539  
\_\_\_\_\_ . *การประกันคุณภาพของสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว  
2542
- วิสุทธิ แซรัมย์ “ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ  
จังหวัดร้อยเอ็ด” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2538
- วิเศษ ชิมวงศ์ และคณะ “คู่มือการอบรมผู้บริหารโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้” ม.ป.ท. 2544  
(อัคราเสนา)
- ศักดิ์ไทย สุทธิจิบรร “ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการใน  
วิทยาลัยครู” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2532
- ศิริพร พิมพ์ทิป “ประสิทธิผลการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดมหาสารคาม” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2542
- ศึกษาธิการ , กระทรวง *การประกันคุณภาพการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา  
ลาดพร้าว 2543
- สกุล กังวาลไกล “ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด  
สมุทรปราการ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2542
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ “การประกันคุณภาพการศึกษา” *วารสารวิชาการ* 1 (พฤษภาคม 2541)  
หน้า 33-35  
\_\_\_\_\_ . “การประกันคุณภาพการศึกษา หลักการ แนวคิด และกรอบการประกันคุณภาพ  
การศึกษา” *วารสารปฏิรูปการศึกษา* 2 (มกราคม 2542) หน้า 27-45

- สมพงษ์ ณะรงค์ชัย “ประสิทธิภาพภายในของการจัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นใน  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2540
- สิงห์ทอง สิงหพรพงศ์ “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กับ  
บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดสุรินทร์” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ 2532
- สุทิน ฉิ่งทองคำ “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กับความพึงพอใจใน  
การปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา มัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2542
- สุวกิจ ศรีปัดดา *องค์การและการจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 3 มหาสารคาม อภิชาติการพิมพ์ 2533
- สุวิมล ว่องวาณิช “หน่วยที่ 10 การประกันคุณภาพการศึกษา” ในประมวลชุดวิชาการประเมินและ  
การจัดการโครงการโครงการประเมิน นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
2544
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ “หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระของวิชาการทฤษฎีและแนวคิด  
ในการบริหารการศึกษา* หน้า 6- 50 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช 2536
- แสวง ปิ่นมณี “คุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษา” *ข่าวสารวิจัยทางการศึกษา* 8(4) (เมษายน –  
พฤษภาคม 2528 ) หน้า 18 – 23
- อภิสิทธิ์ บุญญา “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช 2541
- อัญชลี เหลืองอ่อน “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย 2534

- อัญธิกา ปุณริบูรณ์ “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก 2542
- อารีรัตน์ หิรัญโร “แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2535
- Abrams, Eric Regier. “Perceptions of successful elementary school principals of effective school leadership practices : A portrait of school leadership.” The University of Arizona. *Dissertations Abstracts International*. 59 (October, 1998): 1013 – A.
- AL – Hadhod, Dalal Abdulwahed. “Leadership behavior of elementary public school principals as perceived by teachers and principles in the state of Kuwait.” University of Southern California. *Dissertations Abstracts International*. 46 (February, 1986): 2135 – A.
- Bales, Vera Kay. “A qualitative study of the leadership practices of eight women in student affairs administration.” Ball State University. *Dissertations Abstracts International*. 61 (December, 2000): 2204 – A.
- Blake , Robert and Mouton, S. Jane. *The Managerial Grid, key orientations for achieving production through people*. Texas: Gulf Publishing, 1964.
- Campbell, Ronld F. Edwin, M. Bridge and Raphael O. Nystrand. *Introduction to educational administration*. 5<sup>th</sup> ed. ; Boston: Allyn and Bacon, 1977.
- Dubrin, J. Andrew. *Leadership research findings , practice , and skills*. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Ghani Abdul, Bin Ishak. “Leadership style of secondary religious schools principals in the State of Selangor and its relationship with job satisfacation amongst teachers.” *Dissertation Abstracts International*. Malaysia: University Putra Malaysia, 1994.
- Getzels, Jacop W. and Guba Egon, G. “Social behavior and the administrative process.” *School Review*. 65 (1957): 423-441.
- Getzels, Jacop W. and others. *Education administration as a social process*. New York: Harper and Row, 1982.

- Halpin, Andrew W. and Winer B. J. *The leadership behavior of the airplane commander*.  
Washington, D.C.: Department of the Air Force 1952 .
- \_\_\_\_\_. *Manual for leader behavior description*. Columbus: Ohio State University ,  
Bureau of Business Research, 1957.
- \_\_\_\_\_. *Theory and research in administration*. New York: The Memillan, 1966.
- Hersey, Pual and Blanchard, Kennet H. *Management of organization behavior* New Jersey:  
Prentice – Hall, 1982.
- Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil G. *Educational administration theory*. Research and Practice,  
New York: Random House, 1982.
- Hunter, Joseph Even. “A Study of school administrator change agents thinking and  
leadership.” Portland State University, *Dissertations Abstracts International*.  
62 (December, 2001): 1997 – A.
- Hvidston, David J. “Leadership behaviors of practicing elementary principals as perceived  
by elementary principals and classroom teachers. ” University of Wyoming,  
*Dissertations Abstracts International*. 63 (November, 2002): 1646 – A.
- Kraps, Gary L. *Organizational communication*. New York: Longman, 1986.
- Michael, Vanessa Jane. “A Phenomenological study of leadership in the Rhodes University  
Mathematics Education Project (RUMEP).” *M.Ed.(Education)*. Rhodes University,  
2001.
- Reddin, Willian J. *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Sharpton, Lois Faye Hartung. “Leadership styles of administrative personnel in the area  
vocational schools in the State of Oklahoma.” *Dissertation Abstracts*  
*International*. 46 (1985): 3699.
- Songs, Seok – Ho. “The relationship between transactional / transformational leadership  
behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams. ”  
The University of New Mexico, *Dissertations Abstracts International*.  
63 (February, .2002): 2823 – A.
- Steere, Richard M. *Organizational effectiveness : a behavior view*. Santa Monica, California:  
Goodyear Publishing, 1977.

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองสุข วันแสน กศ.ค. (สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันราชภัฏสุรินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ ค.ม. (สาขาวิชาวิจัยทางการศึกษา)  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
อดีตรองอธิการบดี สถาบันราชภัฏสุรินทร์
3. อาจารย์ วิเศษ ชินวงศ์ กศ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
ศึกษานิเทศก์ 8  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 1
4. อาจารย์ ตะคร การะพันธ์ ศษ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านพระแก้ว
5. อาจารย์ รังสรรค์ เหลือสนุก ศษ.ม.สาขาวิชา การบริหารการศึกษา  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้าน โคนอ้อ

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร**

## แบบสอบถามการวิจัย

## เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล

ในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา

จังหวัดสุรินทร์

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ตอนที่ 3 แบบบันทึกผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
2. ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามนี้ทุกตอนตามความเป็นจริง การตอบคำถามใดใด ในแบบสอบถามชุดนี้จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้มา ณ โอกาสนี้

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความจากข้อ 1 - 3 ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง  1
- [ ] ครูใหญ่
- [ ] อาจารย์ใหญ่
- [ ] ผู้อำนวยการ
2. ท่านปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาด
- [ ] เล็ก (มีนักเรียน ต่ำกว่า 301 คน)
- [ ] กลาง (มีนักเรียน 301- 1000 คน)
- [ ] ใหญ่ (มีนักเรียน 1001 คน ขึ้นไป)
3. โรงเรียนของท่านเปิดทำการสอนระดับ
- [ ] ชั้นอนุบาล - ป.6
- [ ] ชั้นอนุบาล - ม.3
- [ ] ชั้น ป.1 - 6
- [ ] ชั้น ป.1 - ม.3
4. โรงเรียนของท่านได้รับการประเมินจากคณะกรรมการประเมินภายนอก (สมศ.)
- [ ] เมื่อปี พ.ศ. 2545
- [ ] เมื่อปี พ.ศ. 2546

ตอนที่ 2  
แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง**

- 1.แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนชุดนี้มีข้อคำถาม จำนวน 64 ข้อ
- 2.ในแต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว กรุณาเลือกตอบข้อ ก. หรือข้อ ข ตามพฤติกรรมที่ท่านได้กระทำจริงหรือตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด
- 3.ในกรณีที่ข้อความในแบบสอบถาม ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือไม่ตรงกับความคิดของท่าน กรุณาตอบโดยพิจารณาว่าท่านจะเลือกปฏิบัติตามตัวเลือกในข้อใด
- 4.ให้เขียนเครื่องหมาย (✓) ในช่องหน้าอักษร ก หรือ ข หน้าข้อความที่ท่านเลือก

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
1.	( ) ก.	ท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้	
	( ) ข.	เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ ท่านจะชี้แจงแก่เขาว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น	
2.	( ) ก.	ถ้าท่านไม่พอใจผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาติดกันหลาย ๆ ครั้ง ท่านจะหาโอกาสย้ายเขามากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก	
	( ) ข.	ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านคนใดเข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ท่านจะขอให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าไปอยู่ในกลุ่มด้วย	
3.	( ) ก.	เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไม่เป็น ที่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน เป็นการยุติธรรมที่ท่านจะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของท่าน	
	( ) ข.	โดยปกติท่านตัดสินใจโดยลำพัง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ	
4.	( ) ก.	ถ้าท่านถูกผู้ได้บังคับบัญชาคำหาโทษ ท่านจะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อคำหาคำต่อ	
	( ) ข.	ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ	
5.	( ) ก.	ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ ๆ	
	( ) ข.	ท่านจะส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็น แต่ท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวไปปฏิบัติ	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
6	( ) ก.	บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน	
	( ) ข.	ท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	
7	( ) ก.	เมื่อปริมาณและคุณภาพงานในหน่วยงานไม่เป็นที่พอใจ ท่านจะแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่พอใจและให้ทุกคนปรับปรุงงานของเขา	
	( ) ข.	ท่านจะตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตาม	
8	( ) ก.	เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการและคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกกับผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นคำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง	
	( ) ข.	ท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะสงวนสิทธิเป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย	
9	( ) ก.	ท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จท่านจะไม่ยอมให้เขาทำงานนั้นต่อไป	
	( ) ข.	เมื่อท่านไม่พอใจผลงานในหน่วยงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ท่านจะแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่พอใจ และขอให้เขาปรับปรุงงานใหม่	
10	( ) ก.	ท่านต้องการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจท่าน เท่ากับความต้องการที่จะให้พวกเขาทำงานให้ได้มากที่สุด	
	( ) ข.	ท่านจะให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเอง แม้ว่าเขาจะทำงานผิดพลาด	
11	( ) ก.	ท่านสนใจความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะท่านคิดว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น	
	( ) ข.	ท่านรู้สึกไม่จำเป็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงาน ถ้าทราบใดที่เขายังปฏิบัติงานนั้นอยู่	
12	( ) ก.	ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชา จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานเลยหากพิจารณาในระยะยาว	
	( ) ข.	ท่านจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนช่วยแก้ปัญหาทุก ๆ บางประการ	
13	( ) ก.	เมื่อท่านเห็นผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้	
	( ) ข.	ท่านจะดำเนินงานในส่วนของท่าน ส่วนงานริเริ่มใหม่ ๆ ควรจะเป็นเรื่องของนโยบายเบื้องบน	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
14	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ท่านอยู่แม้ว่าจะยังไม่มีความจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขา	
15	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน แม้ว่าเขาจะมีโอกาสทำผิดพลาดได้มาก	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านอาจตัดสินใจโดยอิสระ แต่ท่านก็จะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น	
16	<input type="checkbox"/> ก.	ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ท่านจะขอร้องให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าในกลุ่มด้วย	
	<input type="checkbox"/> ข.	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จท่านจะหาวิธีช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ	
17	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัยประการหนึ่งคือ เพื่อให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ	
	<input type="checkbox"/> ข.	บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่ากับงานเหมือนกัน	
18	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดจากันในขณะที่ทำงาน	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษ ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ	
19	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามลดรอบอำนาจของฝ่ายบริหาร	
20	<input type="checkbox"/> ก.	บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่านจะพยายามขจัดเพื่อให้ลดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	
21	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านรู้สึกว่าการที่ผู้อื่นยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของท่านเป็นสิ่งสำคัญ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อหน้าผู้อื่น เมื่อท่านรู้สึกว่าคุณเหล่านั้นเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
22	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน พยายามลดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคนเหล่านั้น	
23	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านรู้สึกว่ไม่จำเป็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงานถ้าทราบใดที่เขายังปฏิบัติงานนั้นอยู่	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลดการมาสายได้	
24	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะคัดสินใจโดยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านรู้สึกว่ทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน	
25	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านเห็นชอบกับวิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่เพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ	
26	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านมีความภาคภูมิใจในข้อที่ว่ท่านจะไม่ให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็ไม่อยากทำเหมือนกัน	
	<input type="checkbox"/> ข.	เมื่อท่านเห็นผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้	
27	<input type="checkbox"/> ก.	ถ้ามีงานค่นว่นท่านอาจจะมอบให้ใครทำไปเลย แม้ว่งานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านรู้สึกว่การที่คนอื่นจะยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของท่านเป็นเรื่องสำคัญ	
28	<input type="checkbox"/> ก.	วัตถุประสงค์ของท่านคือ การปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไป โดยไม่กระทบกระเทือนผู้อื่นมากเกินไป	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านอาจมอบหมายงาน โดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ทำ แต่จะเน้นให้ได้ผลงาน	
29	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านอาจมอบหมายงาน โดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ทำ แต่จะเน้นให้ได้ผลงาน	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านจะอดทนรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น	
30	<input type="checkbox"/> ก.	ถ้าท่านรู้สึกว่การร้องทุกข์เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ท่านจะพยายามขจัดเพื่อให้ลดเหลือ้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านมั่นใจว่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทำงาน ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมตลอดเวลา	



ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
31	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วน ในการเผชิญหรือการแก้ปัญหาทุก ๆ บางประการ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรม โดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี	
32	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ มากที่สุดเสมอ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเปลี่ยนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถ เป็นหลัก	
33	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน โดยปกติจะ แก้ไขปัญหาไปตัวเอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง	
	<input type="checkbox"/> ข.	ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคำหาโทษ ท่านจะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อ คำหาโทษต่อ	
34	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ เมื่องานนั้น ไม่อยู่ในเวลา ราชการ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชานั้น จะไม่เป็นการช่วย ปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณของงานเลย หากพิจารณาในระยะยาว	
35	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้รับทราบมากเกินไป กว่าที่ขอมา	
	<input type="checkbox"/> ข.	บางครั้งท่าน ไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อ ฝ่ายบริหาร ได้	
36	<input type="checkbox"/> ก.	บางครั้งท่านถึงเลที่จะตัดสินใจ ในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่พอใจผู้ได้บังคับบัญชา	
	<input type="checkbox"/> ข.	วัตถุประสงค์ของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไป โดยไม่ให้กระทบ กระเทือนผู้อื่นเกินความจำเป็น	
37	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะอดทนรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น	
	<input type="checkbox"/> ข.	บางครั้งท่านถึงเลที่จะตัดสินใจ ในเรื่องที่จะสร้างความไม่พอใจ ผู้ได้บังคับบัญชา	
38	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าผู้อื่น ก็เมื่อท่านรู้สึกว่าคน เหล่านั้นเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น	
	<input type="checkbox"/> ข.	หากท่านมีความจำเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านก็สามารถปฏิบัติงาน ไป ได้โดยไม่ต้องมีท่าน	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
39	( ) ก.	ท่านดำเนินงานในส่วนของท่าน ส่วนงานริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องนโยบายเบื้องต้น	
	( ) ข.	เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วย	
40	( ) ก.	ท่านจะส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น แต่ท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาปฏิบัติ	
	( ) ข.	ท่านพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน รู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา	
41	( ) ก.	ในการประชุมหรืออภิปรายท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านคิด แล้วปล่อยให้คนอื่นพิจารณาหาข้อยุติเอง	
	( ) ข.	เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่ง ไม่เป็นที่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน เป็นการยุติธรรมที่ท่านจะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของท่าน	
42	( ) ก.	เมื่อมีงานซึ่งที่ไม่มีใครอยากกลับไปทำ ท่านจะถามหาผู้รับอาสาสมัครก่อนที่จะมอบหมายงานให้ทำ	
	( ) ข.	ท่านสนใจความเป็นอยู่ส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะท่านคิดว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น	
43	( ) ก.	ความสนใจของท่านกับการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขสบายมากเท่ากับการที่จะให้พวกเขาทำงาน	
	( ) ข.	ท่านสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ๆ	
44	( ) ก.	หากมีความจำเป็น ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านก็สามารถปฏิบัติงานไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน	
	( ) ข.	ถ้ามีงานด่วนท่านอาจจะมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม	
45	( ) ก.	ท่านมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยไม่ต้องมีท่านคอยควบคุมตลอดเวลา	
	( ) ข.	ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้ทราบมากเกินไปที่ขอมมา	
46	( ) ก.	ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาร้อย ๆ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคนเหล่านั้น	
	( ) ข.	ท่านสนใจที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขสบายมากเท่ากับการให้เขาทำงาน	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
47	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านสนใจที่จะเพิ่มความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่เขารับผิดชอบอยู่ แม้ว่าจะยังไม่จำเป็นนักสำหรับตำแหน่งปัจจุบันของเขา	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านจะคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้า และทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด	
48	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป	
49	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านรู้สึกว่ามีผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนระดับเดียวกัน	
	<input type="checkbox"/> ข.	ถ้าท่านไม่พอใจผลงานผู้ได้บังคับบัญชาติดต่อกันหลาย ๆ ครั้ง ท่านจะหาโอกาสโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก	
50	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านรู้สึกว่ามีฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ตรงกัน ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นของท่านอย่างเปิดเผย	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านต้องการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจท่าน เท่ากับที่ต้องการจะให้พวกเขาทำงานให้ได้มากที่สุด	
51	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านจะคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้า และทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดจากันในขณะที่ทำงาน	
52	<input type="checkbox"/> ก.	เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วย	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านมีความภูมิใจที่ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็ไม่อยากจะทำเหมือนกัน	
53	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ เป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ เมื่องานนั้นไม่อยู่ในเวลาราชการ	
54	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดการมาสายได้	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	
55	<input type="checkbox"/> ก.	ท่านอาจจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่ท่านอาจจะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น	
	<input type="checkbox"/> ข.	ท่านรู้สึกว่ามีฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ตรงกัน ท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นของท่านอย่างเปิดเผย	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
56	( ) ก.	ท่านจะตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง แล้วพยายามชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตาม	
	( ) ข.	ถ้าเป็นไปได้ท่านจะตั้งทีมงานจากบรรดาผู้ที่ท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน	
57	( ) ก.	ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่เขาทำงานได้	
	( ) ข.	ท่านจะจำเลยเสียกับการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่อง	
58	( ) ก.	ถ้าเป็นไปได้ท่านจะตั้งทีมงาน จากบรรดาผู้ที่ท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน	
	( ) ข.	ท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยาก ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จท่านจะไม่ยอมให้เขาทำงานนั้นต่อไป	
59	( ) ก.	ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป	
	( ) ข.	ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัยประการหนึ่งคือ ไม่ให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ	
60	( ) ก.	ท่านพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน รู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา	
	( ) ข.	ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยการจ่ายเงินพิเศษตามผลงาน ที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	
61	( ) ก.	ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเปลี่ยนตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก	
	( ) ข.	ท่านรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน โดยปกติจะไขปัญหาไปได้เอง โดยที่ท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง	
62	( ) ก.	ท่านรู้สึกว่าทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน	
	( ) ข.	ในการประชุมหรืออภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่นหาข้อยุติเอง	
63	( ) ก.	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จ ท่านจะหาวิธีการดำเนินการช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ	
	( ) ข.	ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่เขาทำงานได้	
64	( ) ก.	ท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านจะสงวนสิทธิเป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย	
	( ) ข.	ท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่เขาทำงานได้	

## ตอนที่ 3

## แบบบันทึกผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

## คำชี้แจง

1. โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคุณภาพที่โรงเรียนของท่านได้รับการประเมินจากผู้ประเมินภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
2. ขอความกรุณากรอกข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยต่อไป

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินภายนอก			สำหรับ ผู้วิจัย
		1 ปรับปรุง	2 พอใช้	3 ดี	
1	มาตรฐานด้านผู้เรียน				
	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์				
4	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิด ไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์				
5	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ตามหลักสูตร				
6	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				
9	ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต				
10	ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี				
12	ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา				
22	มาตรฐานด้านผู้สอน				
	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
24	ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ				

ข้อ	รายการ	ผลการประเมินภายนอก			สำหรับ ผู้วิจัย
		1 ปรับปรุง	2 พอใช้	3 ดี	
	มาตรฐานด้านผู้บริหาร				
13	สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา				
14	มีการส่งเสริมความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา				
18	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				
20	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ				
25	สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
	รวมคะแนน				
	รวมคะแนนทั้งสิ้น				

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถามสำหรับครู**

## แบบสอบถามการวิจัย

## เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล  
ในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา  
จังหวัดสุรินทร์

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามนี้ทุกตอนตามความเป็นจริง การตอบคำถามใดใด  
ในแบบสอบถามชุดนี้จะไม่มีการระบุถึงตัวท่าน เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
โดยภาพรวม

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้มา ณ โอกาสนี้



## ตอนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความจากข้อ 1 - 3 ตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง  1

[ ] ครู

[ ] ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

[ ] ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

2. ท่านปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาด  2

[ ] เล็ก (มีนักเรียน ต่ำกว่า 301 คน)

[ ] กลาง (มีนักเรียน 301- 1000 คน)

[ ] ใหญ่ (มีนักเรียน 1001 คน ขึ้นไป)

3. โรงเรียนของท่านเปิดทำการสอนระดับ  3

[ ] ชั้นอนุบาล - ป.6

[ ] ชั้นอนุบาล - ม.3

[ ] ชั้น ป.1 - 6

[ ] ชั้น ป.1 - ม.3

4. โรงเรียนของท่านได้รับการประเมินจากคณะกรรมการประเมินภายนอก (สมศ.)  4

[ ] เมื่อปี พ.ศ. 2545

[ ] เมื่อปี พ.ศ. 2546

## ตอนที่ 2

## แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

## คำชี้แจง

1. แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนชุดนี้มีข้อคำถาม จำนวน 64 ข้อ
2. ในแต่ละข้อมีตัวเลือก 2 ตัว กรุณาเลือกตอบข้อ ก. หรือข้อ ข ตามพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนของท่านได้กระทำจริงหรือตรงกับความคิดของผู้บริหารโรงเรียนของท่านมากที่สุด
3. ในกรณีที่ข้อความในแบบสอบถาม ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือไม่ตรงกับความคิดของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน กรุณาตอบ โดยพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติตามตัวเลือกในข้อใด
4. ให้ทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องหน้าอักษร ก หรือ ข หน้าข้อความที่ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเลือก

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
1.	( ) ก.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะทำเฉยเสียกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากผู้บริหารโรงเรียนของท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้	
	( ) ข.	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ได้บังคับบัญชา ไม่พอใจ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะชี้แจงแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเป็น การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น	
2	( ) ก.	ถ้าผู้บริหารโรงเรียนของท่านไม่พอใจผลงานผู้ได้บังคับบัญชาติดกัน หลาย ๆ ครั้ง ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะหาโอกาสย้ายเขามากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก	
	( ) ข.	ถ้าผู้บริหารโรงเรียนของท่านทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนใดเข้ากับกลุ่มเพื่อนไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะขอให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าไปอยู่ในกลุ่มด้วย	
3	( ) ก.	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนของท่านทราบว่าท่านไม่พอใจคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น เป็นการยุติธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนของท่าน จะบอกว่าไม่ใช่ คำสั่งของเขา	
	( ) ข.	โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนของท่านตัดสินใจโดยลำพัง แล้วจึงแจ้งให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
4	( ) ก.	ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนของท่านถูกผู้ได้บังคับบัญชาตำหนิผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อตำหนิต่อ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะมอบงานที่ยากที่สุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ	
5	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ ๆ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็น แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวไปปฏิบัติ	
6	( ) ก.	บางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของเขามีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	
7	( ) ก.	เมื่อปริมาณและคุณภาพงานในหน่วยงาน ไม่เป็นที่พอใจ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บังคับบัญชาเบื้องบนไม่พอใจและให้ทุกคนปรับปรุงงานของตน	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะตัดสินใจด้วยตัวผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเองแล้วพยายามชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตาม	
8	( ) ก.	เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านตัดสินใจสั่งการและคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะบอกกับผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นคำสั่งมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะสงวนสิทธิเป็นผู้ชี้ขาดในขั้นสุดท้าย	
9	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ยอมให้เขาทำงานนั้นต่อไป	
	( ) ข.	เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านไม่พอใจผลงานในหน่วยงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านไม่พอใจและขอให้เขาปรับปรุงใหม่	
10	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านต้องการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจตนเองเท่ากับความต้องการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานให้ได้มากที่สุด	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเอง แม้ว่าเขาจะทำงานผิดพลาด	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
11	<input type="checkbox"/> ก.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านสนใจความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารโรงเรียนของท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านทำเช่นนั้น	
	<input type="checkbox"/> ข.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านรู้สึกที่ไม่จำเป็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะทราบ เหตุผลในการปฏิบัติงาน ถ้าทราบใดที่เขายังปฏิบัติงานนั้นอยู่	
12	<input type="checkbox"/> ก.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชา จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานเลขหากพิจารณาใน ระยะยาว	
	<input type="checkbox"/> ข.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมช่วยแก้ปัญหา ยาก ๆ บางประการ	
13	<input type="checkbox"/> ก.	เมื่อผู้บริหารโรงเรียนของท่านเห็นผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้	
	<input type="checkbox"/> ข.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะดำเนินงานในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ของท่านส่วนงานริเริ่มใหม่ ๆ ควรจะเป็นเรื่องของนโยบายเบื้องต้น	
14	<input type="checkbox"/> ก.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน	
	<input type="checkbox"/> ข.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านสนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ทำอยู่แม้ว่าจะยังไม่มีความจำเป็นสำหรับ ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ได้บังคับบัญชา	
15	<input type="checkbox"/> ก.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะให้อิสระแก่ลูกน้องในการทำงาน แม้ว่า ลูกน้องจะมีโอกาสทำผิดพลาดได้มาก	
	<input type="checkbox"/> ข.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านอาจตัดสินใจโดยอิสระ แต่ผู้บริหารโรงเรียน ของท่านจะขอข้อเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้ การตัดสินใจดีขึ้น	
16	<input type="checkbox"/> ก.	ถ้าผู้บริหารโรงเรียนของท่านทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาคนใดเข้ากับกลุ่ม เพื่อนไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านจะขอให้กลุ่มอื่นรับเขาเข้าไปอยู่ ในกลุ่มด้วย	
	<input type="checkbox"/> ข.	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จผู้บริหารโรงเรียนของ ท่านจะหาวิธีช่วยให้เขาทำงานได้สำเร็จ	
17	<input type="checkbox"/> ก.	ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัย ประการหนึ่งคือ เพื่อให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ	
	<input type="checkbox"/> ข.	บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนของท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
18	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาพูดจากันในขณะทำงาน	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษ ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน	
19	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามลิดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร	
20	( ) ก.	บางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนของท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะพยายามขจัดเพื่อให้ลดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	
21	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าการที่ผู้อื่นยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของเขาเป็นสิ่งสำคัญ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อหน้าผู้อื่น เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้นเห็นด้วยกับเขาเท่านั้น	
22	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันจะพยายามลิดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาน้อย ๆ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคนเหล่านั้น	
23	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าไม่จำเป็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะทราบเหตุผลในการปฏิบัติงาน ถ้าทราบโคที่เขายังปฏิบัติงานนั้นอยู่	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าการบินที่เวลามาถึงที่ทำงานจะช่วยลดการมาสายได้	
24	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะตัดสินใจ โดยตนเอง แล้วจึงแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน	
25	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเห็นชอบกับวิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินพิเศษตามผลงานที่เพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นเสมอ ๆ	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
26	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความภูมิใจในข้อที่ว่าผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ให้ใครทำงานที่ตัวผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเอง ก็ไม่ยอมทำเหมือนกัน	
	( ) ข.	เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเห็นผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสุข ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะพยายามดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องนี้	
27	( ) ก.	ถ้ามีงานด่วนผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจจะมอบให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าการที่คนอื่นจะยอมรับข้อเสนอแนะที่ดี ๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเป็นเรื่องสำคัญ	
28	( ) ก.	วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคือการปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไปโดยไม่กระทบกระเทือนผู้อื่นมากเกินไป	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจมอบงาน โดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ทำ แต่จะเน้นให้ได้ผลงาน	
29	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจมอบงาน โดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ทำ แต่จะเน้นให้ได้ผลงาน	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะออกมารับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์จากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะดำเนินการแก้ไขได้เพียงเล็กน้อยผู้บริหาร โรงเรียนของท่านนั้น	
30	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะพยายามขจัดเพื่อให้ลดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านทำงาน ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคอยควบคุมตลอดเวลา	
31	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเผชิญหรือการแก้ปัญหายาก ๆ บางประการ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่าการฝึกอบรม โดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
32	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะมอบงานที่ยากที่สุดให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก	
33	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน โดยปกติจะแก้ไขปัญหาไปตัวเอง โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง	
	( ) ข.	ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนของท่านถูกผู้บังคับบัญชาคำหาญ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะเรียกประชุมผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อคำหาญคือ	
34	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ เมื่องานนั้น ไม่อยู่ในเวลาราชการ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยต่อผู้ได้บังคับบัญชานั้น จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณของงานเลขหากพิจารณาในระยะยาว	
35	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้ทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมมา	
	( ) ข.	บางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน ไม่เห็นด้วยในหลักการที่ให้กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหาร ได้	
36	( ) ก.	บางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนของท่านถึงเลที่จะตัดสินใจ ในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่พอใจผู้ได้บังคับบัญชา	
	( ) ข.	วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคือปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไป โดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้อื่นเกินความจำเป็น	
37	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะอดทนรับฟังการบ่นอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ จากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะดำเนินการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น	
	( ) ข.	บางครั้งผู้บริหาร โรงเรียนของท่านถึงเลที่จะตัดสินใจ ในเรื่องซึ่งไม่เป็นที่พอใจผู้ได้บังคับบัญชา	
38	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะแสดงความคิดเห็นต่อหน้าผู้อื่น เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าคุณเหล่านั้นเห็นด้วยกับเขาเท่านั้น	
	( ) ข.	หากผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความจำเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านก็สามารถปฏิบัติงานไป โดยไม่ต้องมีผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
39	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านดำเนินงาน ในส่วนของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน ส่วนงานริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องนโยบายเบื้องต้น	
	( ) ข.	เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านออกคำสั่งผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วย	
40	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาปฏิบัติ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน รู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน พุดจากับเขา	
41	( ) ก.	ในการประชุมหรืออภิปรายผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคิด แล้วปล่อยให้คนอื่นพิจารณาหาข้อยุติเอง	
	( ) ข.	เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไม่เป็น ที่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน เป็นการยุติธรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน จะบอกเขาว่าไม่ใช่คำสั่งของผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน	
42	( ) ก.	เมื่อมีงานที่ไม่มีใครอยากกลับไปทำ ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะถามหาอาสาสมัครก่อนที่จะมอบหมายงานให้ทำ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านสนใจความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคิดว่าเขาต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านทำเช่นนั้น	
43	( ) ก.	ความสนใจของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านกับการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสุขสบาย มากเท่ากับการที่จะให้พวกเขาทำงาน	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านสนใจเกี่ยวกับเรื่องของการมาสายและการขาดงานของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ๆ	
44	( ) ก.	หากมีความจำเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านก็สามารถปฏิบัติงานไปได้โดยไม่ต้องมีผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน	
	( ) ข.	ถ้ามีงานด่วนผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจจะมอบให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นยังจะต้องการเครื่องมือป้องกันความปลอดภัยเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม	
45	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของเขาทำงาน ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้บริหาร โรงเรียน ค่อยควบคุมตลอดเวลา	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้ได้บังคับบัญชาาระดับสูงได้ทราบมากเกินไปที่ขอมา	



ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
46	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคนเหล่านั้น	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านสนใจที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขสบายมากกว่ากับการให้เขาทำงาน	
47	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านสนใจที่จะเพิ่มความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในงานที่เขารับผิดชอบอยู่ แม้ว่าจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งปัจจุบันของเขา	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าและทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด	
48	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนักแต่ก็ให้เขามั่นใจว่า เขาจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป	
49	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควร ได้รับคำตอบแทนระดับเดียวกัน	
	( ) ข.	ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนของท่านไม่พอใจผลงานผู้ได้บังคับบัญชาติดต่อกันหลาย ๆ ครั้ง ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะหาโอกาสย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก	
50	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ไม่ตรงกันผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่แสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอย่างเปิดเผย	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านต้องการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจเขาเท่ากับที่ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้ได้มากที่สุด	
51	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะคอยดูแลผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าและทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาหลุดจากกันในขณะที่ทำงาน	
52	( ) ก.	เมื่อผู้บริหาร โรงเรียนของท่านออกคำสั่ง ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วย	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความภูมิใจที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเองก็ไม่อยากจะทำเหมือนกัน	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
53	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่าการฝึกอบรม โดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการ ให้การศึกษาทางทฤษฎี	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ เมื่องานนั้น ไม่อยู่ในเวลาราชการ	
54	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดการมาสายได้	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะยึดถือเสียงส่วนมากเสมอ	
55	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจจะขอเสนอแนะที่มีเหตุผลจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อช่วย ให้การตัดสินใจดีขึ้น	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าฝ่ายปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน ไม่ตรงกันผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่แสดงความคิดเห็น ของเขาอย่างเปิดเผย	
56	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะตัดสินใจด้วยตัวผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเองแล้วพยายามชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตาม	
	( ) ข.	ถ้าเป็นไปได้ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะตั้งทีมงานจากบรรดาผู้ที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน	
57	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ลงเิกที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบที่ เขาทำงานได้	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะจำเลยเสียกับการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากผู้บริหาร โรงเรียนของท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่อง	
58	( ) ก.	ถ้าเป็นไปได้ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะตั้งทีมงานจากบรรดาผู้ที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านชอบพอรักใคร่มาก่อน	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านอาจจะมอบงานที่ค่อนข้างยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำ แต่ถ้าเขาทำไม่สำเร็จผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ยอม ให้เขาทำงานนั้นต่อไป	
59	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนัก แต่ก็ให้เขา มั่นใจว่า เขาจะ ได้ความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการลงโทษทางวินัย ประการหนึ่งคือ ไม่ให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ	

ข้อที่	ทำเครื่องหมาย	ข้อความ	ผู้วิจัย
60	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเขา รู้สึกเป็นกันเองเมื่อเวลาผู้บริหาร โรงเรียนของท่านพูดจากับเขา	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านเห็นชอบกับวิธีปฏิบัติงานโดยการ จ่ายเงินพิเศษตามผลงาน ที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	
61	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านมีความเชื่อ ในเรื่องของการเปลี่ยนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาของเขา โดยปกติจะแก้ไขปัญหาไปตัวเองโดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้อง	
62	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านรู้สึกว่าทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารต่าง ก็ทำหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน	
	( ) ข.	ในการประชุมหรืออภิปรายผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะเสนอข้อเท็จจริง ตามที่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านคิด แล้วปล่อยให้คนอื่นพิจารณา ข้อยุติเอง	
63	( ) ก.	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำงานให้สำเร็จผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะหาวิธีช่วยให้เขาทำงาน ได้สำเร็จ	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบ ที่เขาทำงานได้	
64	( ) ก.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ แต่ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะสงวนสิทธิเป็นผู้ชี้ขาดใน ชั้นสุดท้าย	
	( ) ข.	ผู้บริหาร โรงเรียนของท่านจะไม่ลังเลที่จะรับคนพิการเข้าทำงานตราบ ที่เขาทำงานได้	

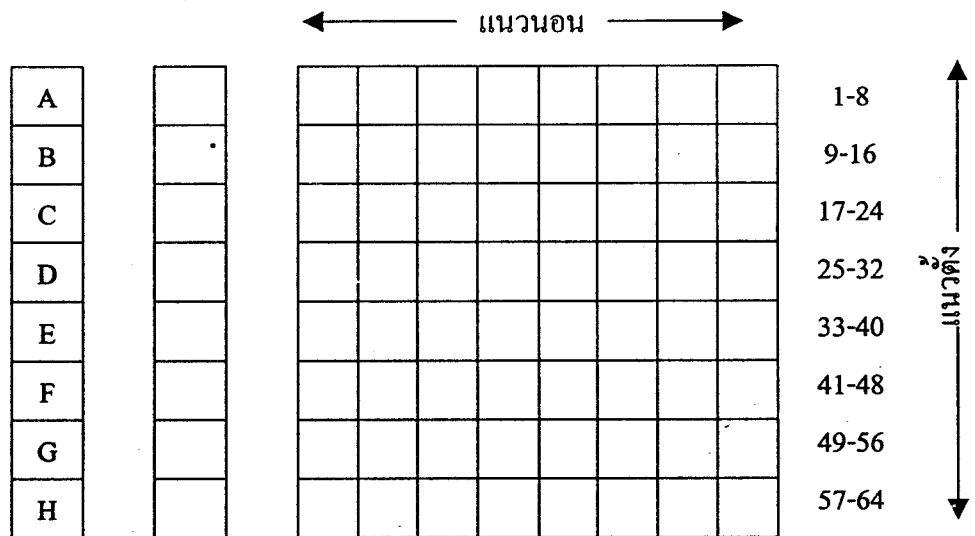
## ภาคผนวก ง

วิธีการตรวจให้คะแนนแบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน

### การวิเคราะห์แบบผู้นำ ของเรดดิน

#### ตอนที่ 1 วิเคราะห์แบบผู้นำ

- จากแบบสอบถามผู้บริหารนำมาตรวจและวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือการวินิจฉัยแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ซึ่งแบ่งเป็น 13 ขั้นตอน ดังนี้
  - ขั้นที่ 1 ให้พิจารณาแบบทดสอบทุกข้อว่าผู้ตอบเลือกข้อ ก หรือข้อ ข แล้วลอกอักษร ก หรือ ข ลงในช่องแต่ละช่องว่างด้านหลัง
  - ขั้นที่ 2 รวมนำจำนวนเฉพาะข้อ ก ตามแนวอนของแต่ละแถว แล้วใส่ตัวเลขในช่อง A – H ซ้ายมือให้ครบทุกแถว



ขั้นที่ 3 รวมข้อ ข

ตามแนวตั้ง

--	--	--	--	--	--	--	--

ขั้นที่ 4 ขกขออกจากขั้นที่ 2

ขั้นที่ 5 บวกขั้นที่ 3

และขั้นที่ 4

A	B	C	D	E	F	G	H

ขั้นที่ 6 ขก ขอด

จากขั้นที่ 5

ตัวเลขปรับอคติ

ขั้นที่ 7 ผลลัพธ์เป็น

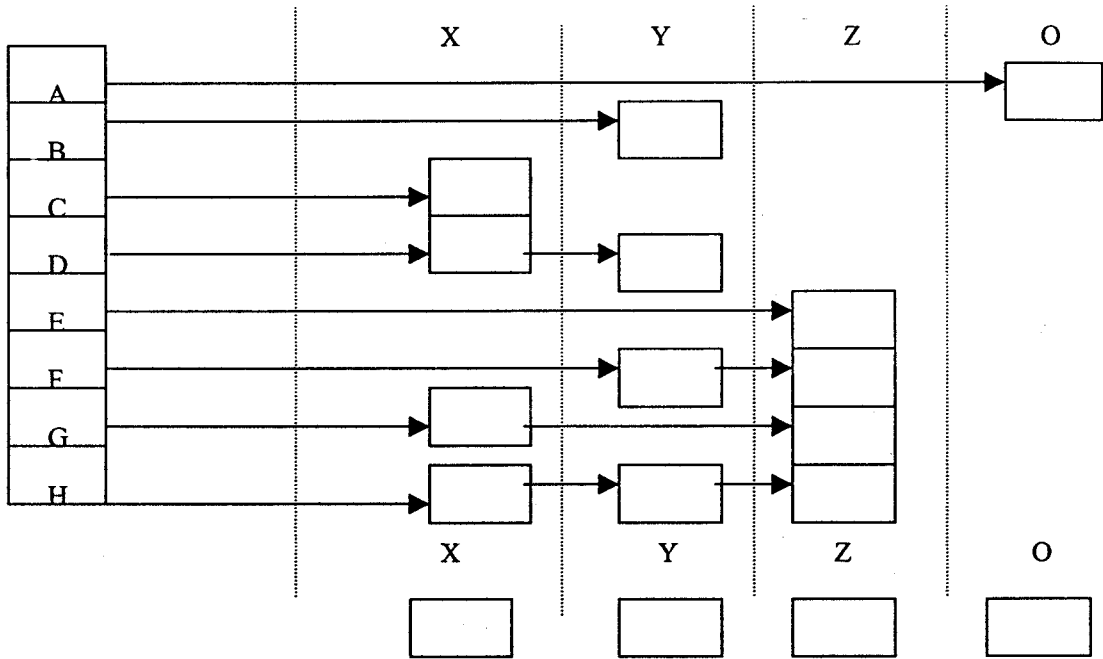
คะแนนที่

ปรับแล้ว

A	B	C	D	E	F	G	H	รวม 64
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4	
A	B	C	D	E	F	G	H	รวม 66

ชั้นที่ 8 กรอกคะแนน A ถึง H ตามชั้นที่ 7 ลงในช่องด้วยจำนวนเดียวกัน

(ตามแนวนอน)



ชั้นที่ 9 รวมคะแนนในช่อง  ตามแนวตั้งในช่อง X Y Z ส่วนในช่อง O  
ไม่ใช่

ชั้นที่ 10 ลอกคะแนนตามมติคะแนนดิบ ลงในช่องข้างล่างนี้

X =  Y =  Z =

ชั้นที่ 11 เทียบคะแนนตามตาราง แล้วลอกคะแนนที่เทียบแล้วลง

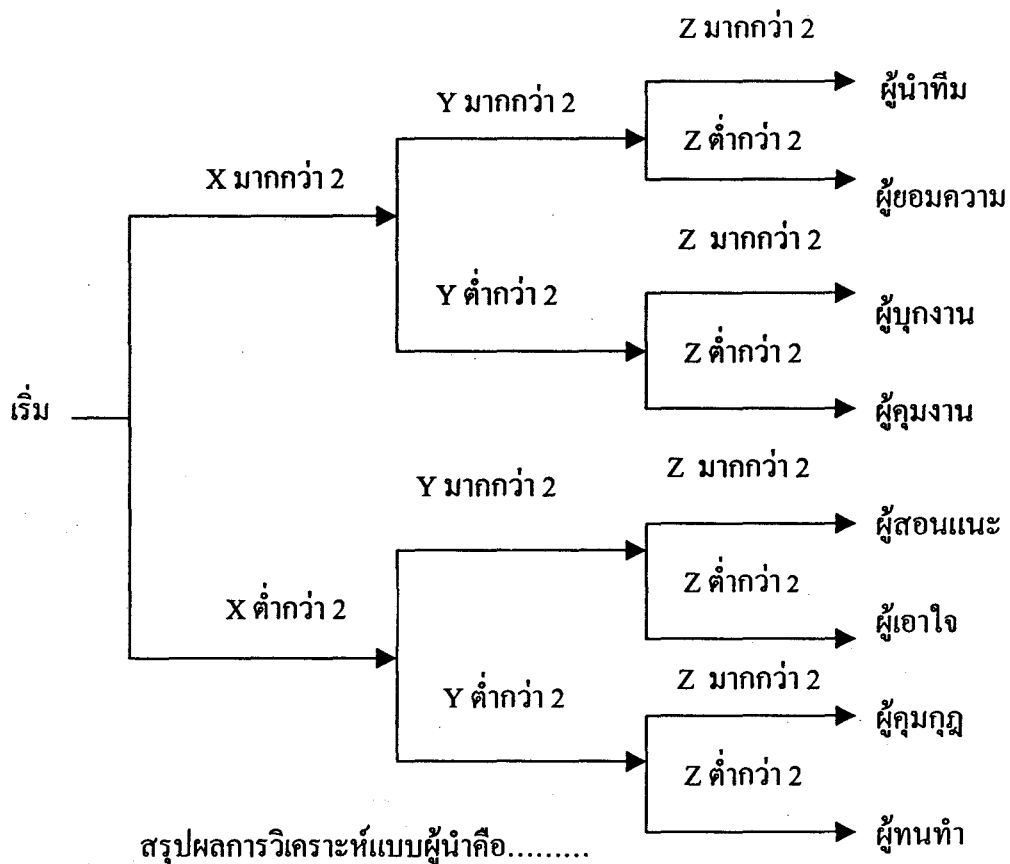
มติคะแนนดิบ	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
มติคะแนนเทียบแล้ว	0	-6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

X =  Y =  Z =

ขั้นที่ 12 นำคะแนนมิติมุ่งงาน (X) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Y) และมิติมุ่งประสิทธิผล(Z) มาวัดกลุ่มดังนี้

0	- ต่ำกว่า	.6	มีค่าน้อยที่สุด
.6	- ต่ำกว่า	1.2	มีค่าน้อย
1.2	- ต่ำกว่า	1.8	มีค่าค่อนข้างน้อย
1.8	- ต่ำกว่า	3.0	มีค่าปานกลาง
3.0	- ต่ำกว่า	3.6	มีค่าค่อนข้างมาก
3.6	- ต่ำกว่า	4.0	มีค่ามาก
4.0	- ขึ้นไป		มีค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 13 นำคะแนนจากขั้นที่ 12 พิจารณาทิศทาง X Y Z ผลที่ได้จะทราบแบบผู้นำ



2. นำผลการวิเคราะห์แบบผู้นำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (%) ของผู้นำในแต่ละแบบ โดยใช้วิธีหาค่าร้อยละดังนี้

$$\text{ร้อยละ (\%)} = \frac{\text{จำนวนแบบผู้นำ} \times \text{จำนวนแบบผู้นำทั้งหมด}}{100}$$

**ภาคผนวก จ**

**รายชื่อ โรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2545 และ พ.ศ. 2546**



**รายชื่อโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา  
จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)**

ที่	โรงเรียน	อำเภอ
1	หนองโตง(สุวรรณวิทยาคม)	เมืองสุรินทร์
2	บ้านทัพกระปือ	เมืองสุรินทร์
3	อนุบาลสุรินทร์	เมืองสุรินทร์
4	บ้านโชคเหนือ	ลำดวน
5	บ้านกระโพ	ท่าตูม
6	บ้านท่าศิลา	ท่าตูม
7	บ้านหมากหมี่	ท่าตูม
8	ท่าตูม(สนิทรามภูรีวิทยาคม)	ท่าตูม
9	บ้านปอหมัน	ท่าตูม
10	บ้านพระแก้ว	สังขะ
11	บ้านสุขพรหมมีศรัทธาญาติ	สังขะ
12	บ้านศาลาสამัคคี	สังขะ
13	คมวิทยา	สังขะ
14	บ้านอาโพน	บัวเชด
15	บ้านบัวเชด	บัวเชด
16	บ้านตรวง	ศรีณรงค์
17	บ้านเกาะตรวง	ศรีณรงค์
18	บ้านอำปอ	พนมดงรัก
19	บ้านรุน	พนมดงรัก
20	บ้านทุ่งมน(ริมราชภูรีอนุสรณ์)	ปราสาท
21	บ้านปลัด	ปราสาท
22	ปราสาทศึกษาคาร	ปราสาท
23	บ้านตาเบา	ปราสาท
24	บ้านโคกกรวด	เขวาสินรินทร์
25	บ้านสคอ	เขวาสินรินทร์

ที่	โรงเรียน	อำเภอ
26	บ้านภูคินหนองตะครอง	เขวาสินรินทร์
27	บ้านเขวาสินรินทร์	เขวาสินรินทร์
28	บ้านแสรอ	เขวาสินรินทร์
29	บ้านนาโพธิ์	เขวาสินรินทร์
30	บ้านนาดังตระแบก	เขวาสินรินทร์
31	บ้านพระปืด	เขวาสินรินทร์
32	บ้านยางเคี้ย	ศรีขรภูมิ
33	บ้านระแงง	ศรีขรภูมิ
34	บ้านสว่างโนนแดง	ศรีขรภูมิ
35	บ้านตรมไพร	ศรีขรภูมิ
36	บ้านหนองบัว	ศรีขรภูมิ
37	บ้านบึงขวาง	ศรีขรภูมิ
38	บ้านศรีม	ศรีขรภูมิ
39	บ้านจารพัตร	ศรีขรภูมิ
40	บ้านกางของ	ศรีขรภูมิ
41	บ้านหนองแฉัง	ลำโรงทาบ
42	บ้านกุดจิ้ง	ลำโรงทาบ
43	ลำโรงทาบ	ลำโรงทาบ
44	บ้านโนนสวรรค์	ลำโรงทาบ
45	บ้านหนองกา	รัตนบุรี
46	บ้านยาง	รัตนบุรี
47	บ้านรัตนบุรีอุทิศวิทยา	รัตนบุรี
48	บ้านหนองบัวบาน	รัตนบุรี
49	บ้านน้ำเขียว	รัตนบุรี
50	บ้านไพรขลา	ชุมพลบุรี
51	บ้านอีโสด	โนนนารายณ์
52	บ้านคำผาง	โนนนารายณ์
53	กาบเชิงมิตรภาพที่ 190	กาบเชิง

ที่	โรงเรียน	อำเภอ
54	บ้านสระทอง	กาบเชิง
55	บ้านโคกคะเคียน	กาบเชิง
56	บ้านแสงทอง	กาบเชิง
57	บ้านโนนสวรรค์	กาบเชิง
58	บ้านหนองครก	สนม
59	บ้านหนองเหล็ก	ลำโรงทาน
60	บ้านกะเลาศรีพัฒนา	ลำโรงทาน
61	บ้านคำ	โนนนารายณ์

ที่มา: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2545

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)



ที่ ทม 1307/ 330

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 มิถุนายน 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์

เนื่องด้วย นายสุธรรม สุบรรณาจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน  
ประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์

ในการนี้นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จาก โรงเรียนประถมศึกษา  
จังหวัดสุรินทร์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาได้ดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าคงได้รับความ  
กรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สมคิด พรหมจ้อย

(รองศาสตราจารย์ ดรสมคิด พรหมจ้อย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

โทร. 02-5033556

โทรสาร 02-5033567

(สำเนา)



ที่ ศธ 1172/5407

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์  
บริเวณโรงเรียนหนองโตงๆ  
อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์

4 กรกฎาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ/กิ่งอำเภอ

ด้วย สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ อนุญาตให้ นายสุธรรม สุบรรณานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแนวภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์”

ในการนี้ จึงขอความร่วมมือจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ แจ้งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลแก่บุคคลดังกล่าว ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานในการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และ โปรดดำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

สง่า ศรีราม

(นายสง่า ศรีราม)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์

ฝ่ายบริการการศึกษา

โทร. (044) 511563 ต่อ 101

โทรสาร (044) 513246

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
สำนักบรรณสารสนเทศ

103

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุธรรม สุบรรณาจ
วัน เดือน ปีเกิด	5 ตุลาคม 2503
สถานที่เกิด	อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์
ประวัติการศึกษา	ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) คณิตศาสตร์ วิทยาลัยครูสุรินทร์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านบ้านอำปีलग ตำบลบ้านพลวง อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอำปีलग ระดับ 8