

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารุ่นนี้ ได้ศึกษาแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมถึงมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. แนวคิด

- 1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคต
- 1.2 แนวคิดตามหลักการบริหาร
- 1.3 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
- 1.4 คุณภาพการศึกษา
- 1.5 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.6 มาตรฐานที่ 5 : ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคต

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในโลก ถ้ามนุษย์มีคุณภาพแล้ว มนุษย์นี่เองจะเป็นผู้สร้างโลก รักษาโลกและทำให้โลกเจริญถาวรมั่นคง ในทางตรงข้ามถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพแล้ว มนุษย์นี่เองเช่นกันก็จะทำลายโลก ทำลายสิ่งแวดล้อมและในท้ายที่สุดก็ทำลายตนเอง การกระทำความผิดต่างๆปรากฏอย่างชัดเจนในช่วงทศวรรษที่แล้วมา มนุษย์ได้ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ป่าไม้ อากาศ และ น้ำ ลงไปอย่างมากทั้งที่เกิดจากความไม่รู้เท่าไม่ถึงการณ์และความโลภที่เกิดจากความคิดที่ไม่ถูกต้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดำเนินการอย่างดีให้มีประสิทธิผลเป็นไปเพื่อพัฒนาสังคม พัฒนาโลก การศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาในปัจจุบันยังมีได้นำไปสู่การพัฒนาในอนาคต แต่กลับมุ่งสร้างความเห็นแก่ตัว และเน้นความสำคัญในศาสตร์ และศิลป์มากกว่าชีวิตและความหมายของชีวิต ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดแนวทางเสียใหม่ให้เกิดการศึกษาในระดับพื้นฐานมุ่งสร้างนิสัยที่ดี นิสัยในการพัฒนามากกว่าที่จะให้เกิดความเป็นเลิศในวิทยาการ เหมือนการศึกษาในระดับเฉพาะที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในภาคพื้นฐานระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ในส่วนที่เป็นการศึกษาเพื่อปวงชนควรเป็นการพัฒนาคนมิใช่พัฒนาวิทยาการ เมื่อเยาวชนมีคุณภาพสำหรับการพัฒนานี้แล้ว จึงให้เรียนรู้ว่าจะใช้คุณภาพเหล่านี้ไปเสริมสร้างความหมายชีวิตในวิทยาการใด (โกวิท ประมวลพฤกษ์, 2534 : 1)

2. แนวความคิดตามหลักการบริหาร

ตามหลักการบริหารนั้น การประกันคุณภาพภายในเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานที่ต้องการ

กระบวนการจัดการ เป็นสิ่งหนึ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่มีลักษณะมุ่งกระบวนการ (Processes-Oriented) ทุกคนจะมุ่งไปทำงาน กิจกรรม คน โครงสร้าง แต่ไม่มุ่งกระบวนการ

กระบวนการจัดการที่สถานศึกษาควรจะนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพ คือ การควบคุมคุณภาพโดยใช้วัฏจักรเดมिंग ในกิจกรรมต่างๆ ทุกระดับการบริหารและการปฏิบัติ PDCA ย่อมาจาก Plan - Do - Check - Action แปลว่า วางแผน - ปฏิบัติ - ตรวจสอบ - ปรับปรุง ซึ่งต้องดำเนินการอย่างมีวินัย ให้ครบวงจร หมุนเวียน พัฒนาไปไม่มีหยุดหย่อน

แนวคิดของวัฏจักร PDCA นี้ ดร.วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ.1939 และ ดร.เอควาร์ด เดมिंग เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในชื่อ วัฏจักรเดมिंग (Deeming Cycle) หรือ วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Cycle : PDCA) หรือ วัฏจักรแห่งการบริหารคุณภาพ ศ.ดร.ฮิโตะชิ คูเม กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่แท้ของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ นั้นมิใช่เพียงแค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐาน ให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น

แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน

วงจรควบคุมคุณภาพ PDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2543 : 8 - 10)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (PLAN)

การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ(DO)

แผนงานที่ดีมีลักษณะ 5 ประการ

1. REALISTIC
2. UNDERSTANDABLE
3. MEASURABLE
4. BEHAVIORAL
5. ACHIEVABLE

การวางแผน

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจนและถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติ (DO)

ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ

1. การวางแผนกำหนดการ
 - การแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ
 - กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
 - การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ
2. การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix Management) การจัดการแบบนี้ สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน
 - ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ
 - ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม
 - พัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือกัน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวน และคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
4. การรายงาน จะเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาด หรือความล้มเหลว
 - 4.1 รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์
 - 4.2 รายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Action)

ผลของการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย หรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตามลักษณะปัญหาที่ได้พบ

1. ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก

ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้

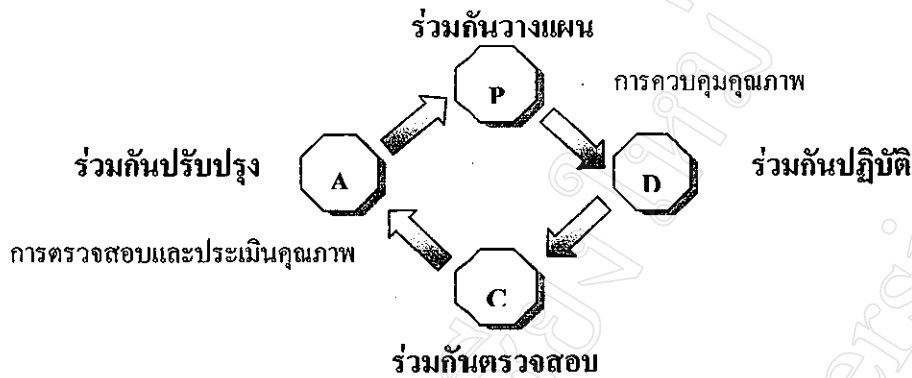
1. การย้ายโยบาย
2. การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
3. การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของระบบการประกันคุณภาพ และ แนวคิดตามหลัก-

การบริหาร

ถ้าพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่ประกอบด้วย การควบคุม และการตรวจสอบคุณภาพ กับหลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกันตามแผนภูมิ 1 ดังนี้

แผนภูมิ 1 แสดงหลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร



(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 :10)

จากแผนภูมิ 1 การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพตามหลักการบริหารนั่นเอง โดยการควบคุมคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษาต้องร่วมกันวางแผน และดำเนินการตามแผน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา ส่วนการตรวจสอบคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษาต้องร่วมกันตรวจสอบเพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา เมื่อสถานศึกษามีการตรวจสอบตนเองแล้วหน่วยงานในเขตพื้นที่และต้นสังกัดก็เข้ามาช่วยติดตาม และ ประเมินคุณภาพเพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความมุ่งมั่นและเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอ

3. ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพจะเป็นสิ่งที่อยู่ในกระบวนการบริหารและกระบวนการทำงานตามปกติก็ตาม แต่ในสภาพปัจจุบันยังมีสถานศึกษาอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่ได้ทำ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบดังกล่าวให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เสมือนกับเป็นการปฏิรูปกระบวนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยจะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แก่เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 53 - 55)

3.1 ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่น ๆ เพื่อช่วยผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และประสานให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาระบบการประเมินตนเองของสถานศึกษา ให้ผสมผสานกับการวางแผน การดำเนินงาน และการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นระบบครบวงจร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำและความตระหนักของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในแบบใดก็ตาม ถ้าจะทำให้สำเร็จผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ เข้ามาบริหารจัดการ และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น และคอยติดตาม กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานให้มีความต่อเนื่อง

3.2 ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม

การประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะ และมีใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ ด้านบริหาร กิจกรรมนักเรียน ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ โดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง แล้วช่วยกันทำและพัฒนาปรับปรุง โดยเรียนรู้ แลกเปลี่ยน ปรึกษาหารือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมจะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่น สบายใจ เพราะมีเพื่อนร่วมทาง ไม่โดดเดี่ยว ซึ่งถ้าสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การประกันคุณภาพภายในมีความต่อเนื่องและยั่งยืน ถึงแม้จะเปลี่ยนผู้บริหารหรือบุคลากรบางคน ก็ยังดำเนินการต่อไปได้เพราะทีมงานยังอยู่

3.3 ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจ

การที่สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งได้นั้นทุกคนในทีมจะต้องมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการประเมินตนเองว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน คุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งจะมีความสำคัญต่ออนาคตของสถานศึกษาและประเทศชาติ รวมทั้งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจว่าการประเมินตนเองก็คืองานในหน้าที่นั่นเอง ไม่ใช่งานที่เป็นภาระเพิ่มเติม นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประกันคุณภาพภายในด้วย จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษาโดยการจัดประชุมชี้แจงและฝึกอบรม การเรียนรู้

จากเอกสาร คู่มือต่าง ๆ โดยผู้บริหารก็ต้องแสดงความตระหนักให้ผู้อื่นเห็นเป็นแบบอย่าง และเข้ามามีส่วนร่วม

3.4 ยุทธศาสตร์การกำหนดผู้รับผิดชอบ

ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องมีผู้ที่รับผิดชอบในการประสานและกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความมั่นใจในการดำเนินงาน จึงควรมอบหมายให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อเป็นตัวกลางในการประสาน กำกับ ดูแลให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกัน โดยคณะกรรมการดังกล่าวอาจจะใช้คณะกรรมการที่สถานศึกษามีอยู่แล้ว หรือในกรณีที่ยังไม่มีกรรมการใด ๆ เลย ก็อาจตั้งขึ้นมาใหม่โดยพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบการประกันคุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เป็นต้นว่าฝ่ายวิชาการรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการเรียนการสอน และผู้เรียน ฝ่ายบริหารรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของบุคลากรฝ่ายบริหารและกระบวนการบริหาร ในขณะเดียวกันก็มีคณะกรรมการกลางประสานการดำเนินงานในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้แทนของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

3.5 ยุทธศาสตร์การวางแผนการและกำกับดูแล

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในจำเป็นต้องมีการวางแผน และการกำกับดูแลที่เป็นระบบ เพื่อให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการกำกับดูแล และจัดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานที่ทำไปแล้ว และช่วยกันพัฒนางานที่จะทำต่อไป

3.6 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา นอกจากจะต้องทำงานกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาเองแล้ว ควรจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานในเขตพื้นที่และหน่วยงานที่กำกับดูแลในส่วนกลาง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากนั้น ควรมีการประชุมปรึกษาหารือกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และช่วยให้สถานศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างขวางมากขึ้น ก่อให้เกิดแนวคิดและแนวทางที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับตนเอง นอกจากนี้ยังเป็นกลไกในการกระตุ้นให้สถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า เพื่อตามให้ทันคนอื่นอีกด้วย จึงควรที่สถานศึกษาจะมาประชุมและปรึกษาหารือกัน อาจจะเป็นภาคเรียนหรือปีละ 1-2 ครั้ง

4. คุณภาพการศึกษา

แนวความคิดในเรื่องของ "คุณภาพการศึกษา" (Quality of Education) แต่เดิมมักหมายถึง การประเมินผลผลิต (Output) ทางการศึกษามากกว่ากระบวนการและมักเน้นวิธีการวัดด้วยวิธีการเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามได้มีคำถามเกิดขึ้นว่า ตัววัดเชิงปริมาณเหล่านี้เพียงพอหรือไม่ที่จะใช้อธิบายความผันแปรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในผลผลิตทางการศึกษานั้น โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขทางการศึกษาที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและในโรงเรียน สถาบันนานาชาติเพื่อการวางแผนการศึกษาขององค์การยูเนสโก(International Institute for Education Planning , UNESCO) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาว่าประกอบด้วย 3 มิติ ที่มีความสัมพันธ์เชิงระบบซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. คุณภาพของปัจจัย (Inputs) ที่ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. คุณภาพของกระบวนการ (Process) ได้แก่ การเรียนการสอนและการบริหารจัดการ
3. คุณภาพของผลผลิต (Outputs) ทางการศึกษา ได้แก่ คุณภาพของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

กล่าวคือ ในการจัดการศึกษา เมื่อนักเรียนเข้าสู่สถานศึกษาแล้ว ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญอันประกอบด้วยครูก็จะดำเนินการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนตามกรอบหลักสูตร โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ของแต่ละสถานศึกษาจนจบหลักสูตร และได้ผลผลิตเป็นผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพ (อารุง จันทวานิช และไพบูลย์ แจ่มพงษ์ , 2542 : 4)

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา(อารุง จันทวานิชและไพบูลย์ แจ่มพงษ์ , 2542 :7- 10) จากกระแสโลกาภิวัตน์ บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและสภาพปัญหาคุณภาพการศึกษาดังกล่าว จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถเผชิญปัญหาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำรงตนในสังคมได้อย่างดีมีความสุข ร่วมรับผิดชอบ พัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติ จึงสมควรต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการเพื่อให้เกิดผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพนั่นเอง

ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่สำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาในทันที ได้แก่ หลักสูตร ครู และบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โดยมีประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าว ก็เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนบนพื้นฐาน

ของวัฒนธรรมไทยให้มีมาตรฐานสูง มีคุณภาพในระดับสากลและมีชีวิตอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข ซึ่งแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

การพัฒนาหลักสูตร หลักสูตรการศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนที่มีสมบูรณ์ มีความสมดุลทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สังคม และปัญญา สามารถพึ่งตนเองและร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หลักสูตรต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น และมีความเป็นสากล มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โลกปัจจุบันและอนาคต เนื้อหาเชื่อมโยงและต่อเนื่องกันทุกระดับ ทั้งระบบในโรงเรียน และระบบนอกโรงเรียนและการศึกษาตลอดชีพ เปิดโอกาสให้ชุมชนหรือสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตร โดยเฉพาะให้ยืดหยุ่น และหลากหลายสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริงของชุมชน สังคมและการประกอบอาชีพ ในท้องถิ่น

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่รับผิดชอบจัดการศึกษาของชาติโดยตรง จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีในการปฏิบัติวิชาชีพที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Center) ได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรมมีความสำนึกและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งต้องพัฒนาระดับวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้ประกอบอาชีพ ครูต้องสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอนเป็นกระบวนการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริงให้บรรลุผล เป็นขั้นตอนสำคัญที่ครูจะต้องดำเนินการให้ผู้เรียนได้พัฒนาจิตความสามารถของตนได้เต็มตามศักยภาพ มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ปัญญา จิตใจและสังคม ให้เป็นผู้รู้จักคิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผลและผลเชิงวิทยาศาสตร์ มีความคิดรวบยอด รักการเรียนรู้ รู้วิธีการและสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง มีเจตคติที่ดี มีวินัย มีความรับผิดชอบ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาตน พัฒนาอาชีพและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามกรอบหลักสูตรที่กำหนดได้

การพัฒนาการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการให้มีเอกภาพ ต้องกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นโดยเน้นสถานศึกษาเป็นหลัก ตลอดจนให้บุคคล ชุมชน มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการจัดการศึกษา รวมทั้งต้องพัฒนาระบบการวางแผนและให้มีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทุกระดับ ทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

5. การประกันคุณภาพการศึกษา

หลักการและความจำเป็นในการประกันคุณภาพการศึกษา

การใช้การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา "คน" นั้น นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพโดยตรงแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบกลไกและสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มที่ เพื่อเตรียมคนให้มีคุณลักษณะ "มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี" ให้เขาสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ นั่นคือจะต้องให้เขาได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพนั่นเอง

แต่จากอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของไทย ยังมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะระหว่างเขตเมืองกับเขตชนบท และภายในเขตเมืองเองก็มีสถานศึกษาเพียงบางแห่งเท่านั้นที่ได้รับความนิยมและการยอมรับเป็นพิเศษ โดยภาพรวมแล้วคุณภาพในการจัดการศึกษาของไทย จึงยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ว่า

1. ผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับของหลักสูตรการศึกษาระดับพื้นฐาน ยังไม่มีคุณภาพที่สังคมพอใจ จนแสดงถึงการไม่ตอบสนองต่อความต้องการขอสังคม
2. ยังไม่มีมาตรฐานกลางที่สถานศึกษาต่างๆ พึงมีพึงประสงค์ และ พึงผลิตได้ผลเท่าเทียมกันในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
3. มีความสับสนและขาดสภาพสมดุลของแนวคิดต่าง ๆ เช่น นโยบาย เช่น การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การควบคุมจากส่วนกลางและการให้สถานศึกษาเป็นอิสระ หรืออยู่ในความดูแลของท้องถิ่น สัดส่วนของการบังคับวิชาเรียนและปล่อยให้เลือกเรียนเสรี ความเข้มงวดและความยืดหยุ่นในมาตรฐานความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรม
4. ขาดมาตรฐานที่จะกำกับ ติดตามให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติต่าง ๆ ตามแนวทางการใช้หลักสูตร ให้ได้ผลสำเร็จจริงจัง
5. ขาดแรงจูงใจหรือการเสริมแรงเพื่อการยกย่องให้เกียรติ ให้รางวัลในความก้าวหน้าตามระบบตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูที่มีผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ

ด้านคุณภาพของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากข้อมูลการประเมินของ I.A.E.A. (International Association for the Educational Achievement) เกี่ยวกับผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ พบว่า แม้ผลการเรียนของนักเรียนไทยจะดีกว่าหลายประเทศในโลก แต่ก็ยังต่ำกว่าหลายประเทศในทวีปเอเชีย

สภาพดังกล่าวข้างต้น ทำให้สังคมมีข้อสงสัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการศึกษา และมีข้อเรียกร้องจากสถานศึกษาหลายประการ เช่น

1. ความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาต่าง ๆ จะผลิตผู้จบการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม คุณธรรม และคุณสมบัติต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามหลักสูตร และตามความคาดหวังของสังคม

2. ความน่าเชื่อถือในปัจจุบันและกระบวนการให้การศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ ว่าเป็นมาตรฐานเหมาะสมใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ผลการจัดการศึกษาที่ต้องการและมีความยั่งยืนในการคงสภาพการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นเพื่อเป็นหลักประกันว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคน ให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมในปัจจุบันและอนาคต และเชื่อถือได้ กรมสามัญศึกษาจึงได้จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดขึ้น โดยเชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษา จะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงได้(หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา , 2542 : 3)

ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการศึกษา (Mechanical Process) เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

องค์ประกอบหลักของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันคือ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control) หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือแนวดำเนินงานเพื่อการเข้าสู่คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วยดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา (Educational Standards) เป็นงานดำเนินงานเพื่อให้ได้มาตรฐานการศึกษาทั้งด้านผลผลิต (Outputs) ปัจจัย (Inputs) และกระบวนการ (Process) ซึ่งจะใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาต่าง ๆ ที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาครูเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ
- 2) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ
- 3) การพัฒนาศึกษานิเทศก์เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ
- 4) การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ
- 5) การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ
- 6) การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- 7) การสนับสนุนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (Internal Quality Audit and Intervention) หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือแนวดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนคือ

2.1 การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาประเมินตนเอง (School Self Evaluation) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา แล้วจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2.2 การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด แล้วจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2.3 การกำหนดมาตรการปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเป็นการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้มาตรการต่าง ๆ ในการปรับปรุงและส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

3. การประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (Quality Accreditation) หมายถึง กระบวนการพัฒนาหรือแนวดำเนินงานในการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองสำหรับสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินจะได้ใบรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่ให้การรับรอง และให้สถานศึกษาเฝ้าระวังรักษาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาดลอดระยะ

เวลาที่ใช้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาตลอดระยะเวลา
 ที่ให้การรับรองมาตรฐานการศึกษา

จากองค์ประกอบหลักของการประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าวสามารถแสดงโครงสร้าง
 ของการประกันคุณภาพการศึกษาของกรมสามัญศึกษาได้ ตามแผนภูมิ 2 แผนภูมิแสดงโครงสร้าง
 ของการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

แผนภูมิ 2 แสดง โครงสร้างการประกันคุณภาพการศึกษาของกรมสามัญศึกษา



การดำเนินจัดทำมาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ร่างมาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษาจัดทำขึ้นตามนโยบายของกรมสามัญศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษา
เข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. จัดประชุมระดมความคิดผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ศิษยานิเทศก์ และผู้แทน
กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 128 คน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำมาตรฐานคุณภาพ
การศึกษา เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2541 ณ หอประชุมโรงเรียนศรีอยุธยา กรุงเทพมหานคร

2. จัดประชุมปฏิบัติการจัดทำมาตรฐาน และตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
โดย ตัวแทนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ศิษยานิเทศก์ จากทุกเขตการศึกษาที่เชี่ยวชาญด้าน
การวัดและประเมินผลการศึกษา และผู้แทนกองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวน 40 คน ประชุมปฏิบัติ
การระหว่างวันที่ 29 มิถุนายน ถึงวันที่ 3 กรกฎาคม 2541 ณ โรงแรมเทวราชธารริน จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา โดยมีเอกสารหลักที่ใช้ประกอบ คือ กรอบแนวทางที่ได้จากการดำเนินงาน
ในข้อ 1 เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติโดย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2539 และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ผลของการประชุมปฏิบัติการได้ร่าง
มาตรฐานทั้งสิ้น 29 มาตรฐาน

3. จัดประชุมระดมความคิดเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ร่าง มาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา โดย
ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง ผู้แทนจากกรมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้แทน
กองต่าง ๆ ในกรมสามัญศึกษาที่เกี่ยวข้อง และศิษยานิเทศก์ จำนวนทั้งสิ้น 30 คน ประชุมใน
วันที่ 31 กรกฎาคม 2541 ณ ห้องประชุมกรมสามัญศึกษา ผลจากการประชุมระดมความคิดได้
ร่างมาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานด้านผลผลิต (Outputs) 9 มาตรฐาน มาตรฐานด้าน
กระบวนการ (Process) 7 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านปัจจัย (Inputs) 9 มาตรฐาน รวมทั้ง
สิ้น 25 มาตรฐาน

4. จัดทำประชาพิจารณ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่าง
มาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยมอบ-
หมายให้หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาทุกเขตการศึกษา และส่วนกลางจัดทำเพื่อให้ผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนครู - อาจารย์ ศิษยานิเทศก์ และนักวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มี
ส่วนตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อย่างกว้างขวางและครอบคลุมทั่วประเทศ

ผลของการจัดทำประชาพิจารณ์ ฝ่ายเลขานุการได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับ นิสิตปริญญาเอกสาขาทดสอบและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ที่ มาฝึกงานที่หน่วยงานศึกษานิเทศก์ สรุปเป็นร่างมาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย

มาตรฐานด้านผลผลิต (Outputs) 10 มาตรฐาน 52 ตัวชี้วัด มาตรฐานด้าน กระบวนการ (Process) 7 มาตรฐาน 38 ตัวชี้วัด และมาตรฐานด้านปัจจัย (Inputs) 9 มาตรฐาน 59 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 26 มาตรฐาน 149 ตัวชี้วัด

5. จัดประชุมปฏิบัติการพิจารณาผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการประชาพิจารณ์โดย ผู้แทนกองต่าง ๆ และศึกษานิเทศก์ที่เกี่ยวข้องจำนวน 15 คน เมื่อวันที่ 16 -17 ธันวาคม 2541 ณ ห้องประชุมกรมสามัญศึกษา ผลจากการประชุม สรุปเป็นมาตรฐานขึ้นซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน ด้านผลผลิต (Outputs) 10 มาตรฐาน 50 ตัวชี้วัด มาตรฐานด้านกระบวนการ (Process) 7 มาตรฐาน 39 ตัวชี้วัด และมาตรฐานด้านปัจจัย (Inputs) 9 มาตรฐาน 41 ตัวชี้วัด รวมทั้ง สิ้น 26 มาตรฐาน 130 ตัวชี้วัด

6. มาตรฐานที่ 5 : ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถการบริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 50) ได้อธิบายบทบาทเดิมและบทบาท ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารดังนี้

บทบาทเดิม

ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาส่วนใหญ่มักจะจัดการศึกษาโดยไม่เน้นการประกันคุณภาพ ภายใน สถานศึกษาบางแห่งอาจจะจัดการเรียนการสอนโดยไม่ค่อยมีการวางแผน บางแห่งอาจจะมีการวางแผนแต่ไม่มีการตรวจสอบประเมินผล และไม่ได้นำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงเท่าที่ ควร นอกจากนั้นก็ยังเป็นการจัดการเรียนการสอนโดยครูเป็นหลัก ในขณะที่ผู้บริหารไม่ได้เข้ามา ช่วยจัดการและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกระบวนการประกันคุณภาพ รวมทั้งไม่ได้ให้บุคคลและ องค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่ควร

บทบาทที่พึงประสงค์

ผู้บริหารมีบทบาทในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้ คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้การประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหาร ควรจะเป็นแกนนำในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผน การนำผล จากการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และการรายงานผลให้สาธารณชนรับ ทราบ

แนวทางการประเมินผลมาตรฐานที่ 5 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 :
 บัญญัติ 5-3)

คำอธิบาย ผู้บริหารมีความสามารถใช้ศิลปะเชิงใจ และ กระบวนการในการมี
 อิทธิพลเหนือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการและปฏิบัติภารกิจให้บรรลุ
 ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน
4. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยให้ครูทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ
5. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างถ่องแท้
6. ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตน พัฒนางาน และถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

ตาราง 1 แสดงแนวทางการวัดและประเมินตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ผู้ประเมิน	เครื่องมือ	เกณฑ์มาตรฐาน
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	ครู	แบบประเมินพฤติกรรมการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการจัดการศึกษา	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี
2. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. ครู	แบบประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา และมีมนุษยสัมพันธ์	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี
	2. ผู้ปกครอง	แบบประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาและมีมนุษยสัมพันธ์	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อจาก 10 ข้อ
	3. ผู้เรียน	แบบประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาและมีมนุษยสัมพันธ์	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อจาก 10 ข้อ
3. ผู้บริหารมีความสามารถใช้ข้อมูลในการบริหารงาน	1. ผู้บริหาร/ผู้ช่วยผู้บริหาร/ครูฝ่ายแผน	แบบสัมภาษณ์ความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน	ผู้บริหารปฏิบัติตามรายการคำถามผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 จากจำนวนครูทั้งหมด
	2. ศึกษานิเทศก์/ครู	แบบประเมินพฤติกรรมการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน	ผู้บริหารปฏิบัติตามรายการคำถามผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 จากจำนวนครูทั้งหมด
4. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย ให้ครูทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ	1. ครู/ผู้ปกครอง	แบบประเมินความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างทีมงาน	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี
	2. ผู้บริหาร	แบบสัมภาษณ์ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างทีมงาน	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการปฏิบัติจริงผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ของรายการคำถามที่กำหนด

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ผู้ประเมิน	เครื่องมือ	เกณฑ์มาตรฐาน
5. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างต้องให้สามารถให้การนิเทศและช่วยเหลือครูอย่างสม่ำเสมอ	1. ผู้บริหาร	แบบประเมินความรู้เรื่องหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษา	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี
	2. ครู	แบบประเมินความสามารถในการนิเทศและการช่วยเหลือครู	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี
6. ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตน พัฒนางานและถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานอย่างค่อเนื่อง	1. ครู	แบบประเมินความสนใจในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา	ผู้บริหารปฏิบัติตนตามรายการคำถาม ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 จากจำนวนครูทั้งหมด
	2. ผู้ปกครอง	แบบประเมินความสนใจในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อจาก 10 ข้อ
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	1. ครู	แบบประเมินความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	ผู้บริหารผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับดี
	2. ผู้บริหาร	แบบประเมินความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการปฏิบัติจริงผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ของรายการคำถามที่กำหนด

แบบประเมิน

แบบประเมินที่ใช้ในการค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ เป็นแบบประเมินตามคู่มือการประเมินผลภายในตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเล่มที่ 4 มาตรฐานด้านปัจจัย โดยใช้แนวคิดเฉพาะปัจจัยที่ 5 : ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการเท่านั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แบบ 4 -scale และแบบ 2 - scale

1. แบบ 4 -scale ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 : ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

1. แบบประเมินพฤติกรรมการณ์วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการจัดการศึกษา

รายการพฤติกรรม	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	ไม่มี (0)
1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวางแผนการศึกษาในอนาคต				
2. สามารถกำหนดทิศทางและวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่นและชุมชน				
3. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาและวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและท้องถิ่น				
4. สามารถดำเนินงานตามแผนการศึกษาที่กำหนดไว้ได้ประสบผลสำเร็จ				
5. สามารถพัฒนาและปรับปรุงสภาพของสถานศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นไป				
6. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และยอมรับในประสบการณ์ใหม่ๆ				
7. มีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบในการทำงาน				
รวม				
คะแนนรวม				

ตัวบ่งชี้ที่ 2 : ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยให้ครูทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ

2. แบบประเมินพฤติกรรมความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถในการสร้างทีมงาน

รายการพฤติกรรม	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	ไม่มี (0)
1. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน				
2. ผู้บริหารเคารพในสิทธิของผู้ร่วมงาน				
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมวางแผนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา				
4. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ				
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีทีมงานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา				
รวม				
คะแนนรวม				

ตัวบ่งชี้ที่ 3 : ผู้บริหารมีความรู้เรื่องหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างถ่องแท้สามารถให้การนิเทศ และช่วยเหลือครูอย่างสม่ำเสมอ

3. แบบประเมินพฤติกรรมความสามารถในการนิเทศและช่วยเหลือครู

รายการพฤติกรรม	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	ไม่เคย (0)
1. จัดให้มีการสัมมนาครูผู้สอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา				
2. จัดให้ครูได้ศึกษาคูงานด้านการจัดการเรียนการสอน				
3. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู				
4. ยกย่องชมเชยเมื่อครูหรือผู้ร่วมงานทำงานดี				
5. ให้ความช่วยเหลือเมื่อครูหรือผู้ร่วมงานประสบปัญหา				
รวม				
คะแนนรวม				

ตัวบ่งชี้ที่ 4 : ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

4. แบบประเมินพฤติกรรมความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

รายการพฤติกรรม	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	ไม่เคย (0)
1. ผู้บริหารตระหนักและเห็นคุณค่าในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ				
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา				
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา				
รวม				
คะแนนรวม				

ตารางประเมินแบบ 4-scale นี้ จะมีการให้คะแนนแต่ละตัวบ่งชี้ โดยคำนวณคะแนนจากปัจจัยย่อยในแต่ละข้อ แล้วนำคะแนนมารวมกัน ซึ่งคะแนนในแต่ละปัจจัยย่อยเป็นดังนี้ คือ

มาก	เท่ากับ	3 คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	2 คะแนน
น้อย	เท่ากับ	1 คะแนน
ไม่มี/ไม่เคย	เท่ากับ	0 คะแนน

2. แบบ 2-scale ประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 : ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นที่ยอมรับ
ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1. แบบประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

รายการพฤติกรรม	ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร	
	ใช่	ไม่ใช่
1. มีความรู้ความสามารถ		
2. มีความรับผิดชอบ		
3. มีความเสียสละ		
4. มีอารมณ์ขัน		
5. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้		
6. มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม		
7. มีความซื่อสัตย์		
8. มีความสามารถสร้างความสามัคคีในการทำงาน		
9. มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น		
10. ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี		
รวม		

ตัวบ่งชี้ที่ 6 : ผู้บริหารมีความสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน

2. แบบประเมินพฤติกรรมการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน

รายการพฤติกรรม	ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร	
	ใช่	ไม่ใช่
1. มีความสามารถในการจัดเก็บข้อมูล		
2. ข้อมูลมีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน		
3. จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ		
4. มีความสะดวกรวดเร็วในการนำข้อมูลมาใช้		
5. นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน		
รวม		

**ตัวบ่งชี้ที่ 7 : ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตน พัฒนางาน และถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงาน
อย่างต่อเนื่อง**

3. แบบประเมินความสนใจในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

รายการพฤติกรรม	ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร	
	ใช่	ไม่ใช่
1. กระตือรือร้นและสนใจที่จะแสวงหาความรู้ตลอดเวลา		
2. นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการสถานศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอ		
3. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน		
4. ส่งเสริม สนับสนุน ผู้ร่วมงานได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		
5. นำเสนอความรู้ใหม่ให้กับผู้ร่วมงานด้วยวิธีที่เหมาะสมและน่าสนใจ		
รวม		

ตารางประเมินแบบ 2-scale นี้ จะมีการให้คะแนนแต่ละตัวบ่งชี้ โดยคำนวณคะแนนจากปัจจัยย่อยในแต่ละข้อ แล้วนำคะแนนมารวมกัน ซึ่งในแต่ละตัวบ่งชี้จะต้องมีผู้ประเมินตอบว่า "ใช่" มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านเกณฑ์

เกณฑ์การวัดผล สำหรับงานค้นคว้าแบบอิสระนี้ จะใช้เฉพาะการประเมินผู้บริหาร โดยครู ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมินดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

16 - 21 คะแนน	แปลผลว่า	ดี
11 - 15 คะแนน	แปลผลว่า	ปานกลาง
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 คะแนน	แปลผลว่า	ต้องปรับปรุง
2. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

12 - 15 คะแนน	แปลผลว่า	ดี
9 - 11 คะแนน	แปลผลว่า	ปานกลาง
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 8 คะแนน	แปลผลว่า	ต้องปรับปรุง
3. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยให้ครูทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ

12 - 15 คะแนน	แปลผลว่า	ดี
9 - 11 คะแนน	แปลผลว่า	ปานกลาง
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 8 คะแนน	แปลผลว่า	ต้องปรับปรุง
4. ผู้บริหารมีความรู้เรื่องหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างถ่องแท้

8 - 9 คะแนน	แปลผลว่า	ดี
6 - 7 คะแนน	แปลผลว่า	ปานกลาง
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 คะแนน	แปลผลว่า	ต้องปรับปรุง
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงาน

8 คะแนนขึ้นไป	แปลผลว่า	ผ่าน
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 7 คะแนน	แปลผลว่า	ไม่ผ่าน
6. ผู้บริหารสนใจแสวงหาความรู้มาปรับปรุงตน พัฒนางาน และถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง

4 คะแนนขึ้นไป	แปลผลว่า	ผ่าน
น้อยกว่า 4 คะแนน	แปลผลว่า	ไม่ผ่าน
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิตได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

4 คะแนนขึ้นไป	แปลผลว่า	ผ่าน
น้อยกว่า 4 คะแนน	แปลผลว่า	ไม่ผ่าน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518) ได้ทำการศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่า อายุ และประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปรหลายชนิด อายุ และ ประสบการณ์อาจไม่ใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันในด้านสมรรถภาพบริหารขึ้นได้

กัมปนาท จันตะคาด (2535) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารดีเด่น มีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์สามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชาเพื่อนผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชน ได้ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนได้ดี ชุมชนยอมรับ ให้การร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

ดำรง คำจันทร์บุญเรือง (2539) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 8 ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบนักบริหารที่มีประสิทธิผลสูง อยู่ในระดับสูง แบบผู้เผด็จการ แบบมีศิลปะ และแบบนักพัฒนาอยู่ในระดับต่ำมาก และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น

เพทาย ชื่อ่อัจจงษ์ (2540) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรี ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในด้านมุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสาน โดยยึดกรอบแนวคิดตามทฤษฎี 3 มิติของ Riddin จากตัวอย่างผู้ช่วย ผู้อำนวยการ 144 คน และอาจารย์ 338 คน จากสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั่วประเทศที่มี ผู้อำนวยการเป็นสตรี จำนวน 37 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการ สตรีมีภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งประสาน

ปรีทรศ ศิลปกิจ (2541) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของนักบริหารสตรี อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารสตรีที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งคนตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการของแบลกและมุตอง พบว่า อยู่ในระดับปานกลางถึง

มาก แสดงว่าเป็นผู้นำแบบเดินสายกลาง และผู้นำแบบเล่นเป็นทีม อย่างไรก็ตามไม่พบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุทัศน์ แก้วปัญญา (2541) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของ Halpin จากตัวอย่างครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ในปีการศึกษา 2541 จำนวน 202 คน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติในลักษณะที่เป็นการบ่อยครั้ง และในส่วนของความคาดหวังของครูใน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งสองด้านควรมีการปฏิบัติในลักษณะที่เป็นการบ่อยครั้งเช่นกัน

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความสับสนยุ่งเหยิงด้วยวิธีการใหม่