

รายงานการวิจัยและพัฒนา

เรื่อง
รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา
SINTPAE Model
(ฉบับสรุป)

โดย

ผศ. ดร. ชัญญา อภิบาลกุล และคณะ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักนายกรัฐมนตรี

พ.ศ. 2545

371.2 ส 691 ร	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูป การเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป) /สัญญา อภิบาลกุล และคณะ . กรุงเทพฯ ฯ : สกศ. , 2545. 32 หน้า ISBN 974-241-684-2 1.ผู้บริหารสถานศึกษา – การพัฒนา 2.สัญญา อภิบาลกุล และคณะ 3. ชื่อเรื่อง
------------------	---

**รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ใน
สถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป)**

โดย ผศ.ดร. สัญญา อภิบาลกุล และคณะ

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 24 / 2546

พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2545

จำนวน 1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ กลุ่มงานพัฒนาวิชาชีพครู

สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ฯ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ถนนสุขุวิทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ ฯ 10300

โทรศัพท์ 02-668-7123 ต่อ 2527

โทรสาร 02-669-7736

Web Site : <http://www.onec.go.th>

ผู้พิมพ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์

296 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 40 แขวงบางยี่ขัน

เขตบางพลัด กรุงเทพฯ ฯ 10700

โทรศัพท์ 02-433-0026-7 โทรสาร 02-433-8587

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในฐานะ
หน่วยงานนโยบายและแผนการศึกษาระดับชาติ ได้ดำเนินงาน
พัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู
คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของ
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 หมวด
7 เรื่อง ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา
นโยบายและแผนดังกล่าว สำนักงานฯ ได้สนับสนุนให้มีการวิจัย
และพัฒนา วิจัยปฏิบัติการ หรือวิจัยนำร่องจากเครือข่ายระดับ
ปฏิบัติ เพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูป
การผลิตและการพัฒนาครูฯ ให้มีความชัดเจนในแนวทางการ
ปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวนี้ นับเป็นมิติใหม่
ของการพัฒนานโยบายและแผนระดับชาติที่เป็นการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติจริง และเปิดโอกาสให้หน่วยปฏิบัติระดับพื้นที่ได้มีส่วน
ร่วมในการพัฒนานโยบายมาตั้งแต่ต้น

โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาน
ศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นหนึ่งในหกโครงการวิจัยและพัฒนา
ภายใต้โครงการพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิต
และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่

สำนักงาน ฯ สนับสนุนให้ดำเนินการ ผลการดำเนินการวิจัยและ
พัฒนาดังกล่าว ได้รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)
สำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติการเรียนรู้ใน
สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งได้ออกสารชุดเรียนรู้
ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และคู่มือสำหรับผู้จัดการ
ฝึกอบรม ซึ่งได้นำเสนอไว้โดยสรุปในเอกสารฉบับนี้ สำหรับผู้ที่
สนใจรายละเอียดผลงานทั้งหมดสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ที่
Web Site ของสำนักงาน ฯ <http://www.onec.go.th>

สำนักงาน ฯ ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ชัชฎา อภิบาลกุล
และคณะนักวิจัย ที่ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถาน
ศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา จนได้ผลการศึกษาที่เป็น
ประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานปฏิบัติการเรียนรู้ต่อไป

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
วิธีการดำเนินการวิจัย	3
- ขอบเขตการวิจัย	3
- กลุ่มตัวอย่าง	3
- ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ผลการวิจัย	10
- รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	10
- ชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง คู่มือ และสื่อประกอบการฝึกอบรม 16	
สรุปผลการวิจัยและขอเสนอแนะ	20
- สรุปผลการวิจัย	20
- ขอจำกัดในการนำรูปแบบไปใช้	22
- ขอเสนอแนะเพิ่มเติม	22
บรรณานุกรม	23
คณะผู้จัดทำรายงาน	27

รายงานการวิจัย และพัฒนา

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา
(ฉบับสรุป)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นการบริหารการศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาดว้ยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว ยังกำหนดให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ในหมวด 4 เรื่อง แนวทางการจัดการศึกษา โดยให้ยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ดังนั้น การจัดการระบบการเรียนรู้ในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปฏิรูป เช่น จัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นต้น

เพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของการปฏิรูปการเรียนรู้และโครงสร้างการบริหารแบบใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานรองรับการปฏิรูปดังกล่าวได้ ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงได้สนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาและดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2. เพื่อจัดทำคู่มือ เอกสารและสื่อประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีผู้บริหารดีเด่นใน 4 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ นครพนม นครราชสีมา และยโสธร และทดลองรูปแบบการพัฒนานี้ กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษา และความต้องการในการฝึกอบรม คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการโรงเรียนใน 4 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ นครพนม นครราชสีมา และยโสธร รวมจำนวน 250 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จ.ขอนแก่น จำนวน 30 คน

3. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดการปฏิรูปการเรียนรู้ องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา รูปแบบและหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน และงานวิจัยของต่างประเทศเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

3.2 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ และสังเกตการณ์ โรงเรียนที่มีผู้บริหารดีเด่นใน 4 จังหวัด ซึ่งได้แก่ จังหวัดอุดรธานี นครพนม นครราชสีมา และยโสธร

3.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมสร้างรูปแบบการฝึกอบรม คู่มือ และเอกสารประกอบการฝึกอบรม

3.4 จัดการสัมมนาระดมความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษา และนักวิชาการ เพื่อพิจารณารูปแบบการฝึกอบรม คู่มือ เอกสารประกอบการฝึกอบรม และสื่อ

3.5 ดำเนินการทดลองฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 คน

3.6 สรุปผลการทดลอง วิเคราะห์ และปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ คู่มือ เอกสาร และสื่อประกอบการฝึกอบรม

3.7 จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วยรูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา พรอมคู่มือ เอกสาร และสื่อประกอบการฝึกอบรม

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร ข้อมูล และแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิบัติการเรียนรู้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้จากทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) โดยเฉพาะในส่วนปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ เช่น ความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ ความพร้อมของผู้เรียน แนวโน้มการเรียนรู้ และการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติการเรียนรู้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติการเรียนรู้ และแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะในหมวด 4 มาตรา 22 – 30 และหมวด 5 มาตรา 39

3. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้จัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ข้าราชการครูที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษา 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร

สถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ระยะเวลาในการฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าวไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ โดยมีแนวการฝึกอบรม เช่น บรรยาย ฝึกปฏิบัติ อภิปราย สัมมนาเชิงปฏิบัติการ กรณีศึกษา เป็นต้น

4. ผลการสัมภาษณ์ สังเกต และตอบแบบสอบถาม ของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ในสถานศึกษาดีเด่น 4 จังหวัด คือ อุตรดิตถ์ นครพนม นครราชสีมา และยโสธร สรุปได้ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นที่ได้ปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติซึ่ง ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

1) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใหญ่ได้มีการวางแผน พัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านวิชาการ และติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

2) ครู ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารส่งเสริมให้ ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และได้มีการนำองค์ ความรู้ เรื่อง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุดไปใช้ในการปรับปรุง การเรียนการสอน

3) นักเรียน ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าได้เรียนตาม ความถนัดและความสนใจ ในด้านการเรียนการสอนมีความเห็นว่า ครูมีการประเมินผลนักเรียนทั้งรายบุคคลและกลุ่ม ด้วยวิธีการที่ หลากหลาย และเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอน

4) ผู้ปกครอง ส่วนใหญ่เห็นว่านักเรียนมีความประพฤติตามกฎระเบียบ และได้นำความรู้จากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน

5) คณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีความเห็นว่านักเรียนชอบโรงเรียนของตน และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน

โดยสรุป แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น จะเน้นทางด้านวิชาการเป็นหลัก คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านการสอน และด้านการบริหาร นอกจากนี้ ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนด้วย

4.2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และเอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาประมาณ 50 คน เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารตามมาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการไปยังสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยสรุปคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารและการจัดการใน 4 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ มีดังนี้

- 1) การบริหารงานด้านวิชาการ
 - มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
 - มีความรู้ ทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ
 - สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาทางวิชาการได้ดี
 - มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล
 - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) การบริหารงบประมาณ
 - เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
 - มีความรู้ระบบงบประมาณ
 - เข้าใจระเบียบการคลัง วัสดุ และการเงิน
 - มีความซื่อสัตย์ และสุจริต
- 3) การบริหารงานบุคคล
 - มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
 - เป็นแบบอย่างที่ดี
 - มีมนุษยสัมพันธ์

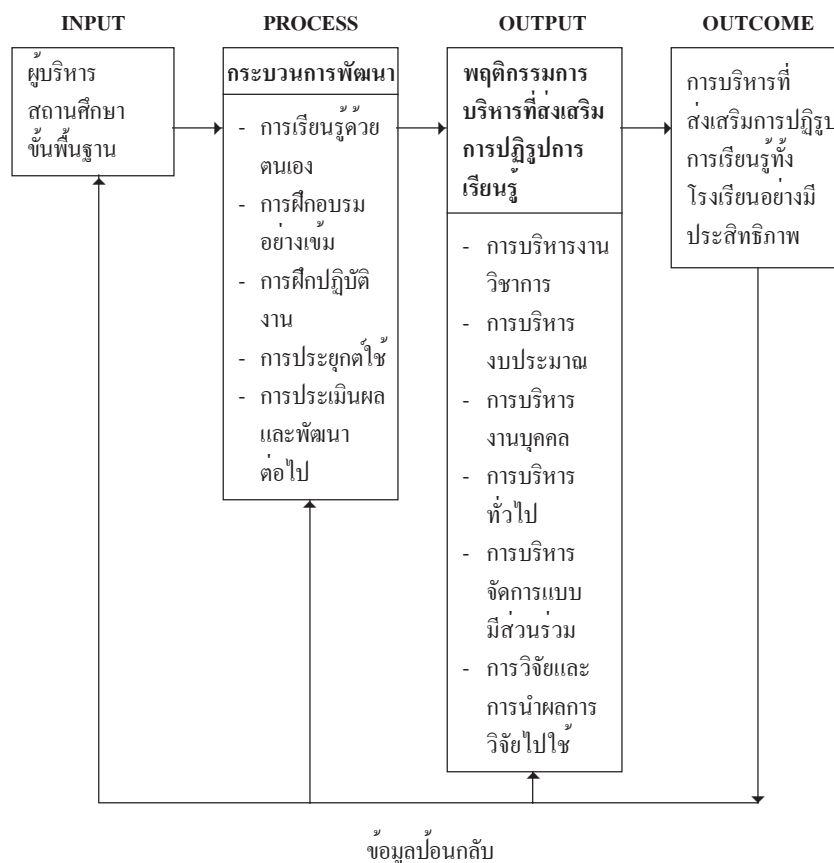
4) การบริหารทั่วไป

- เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- เป็นผู้ตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

4.3 ความต้องการการฝึกอบรมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ต้องการฝึกอบรมองค์ความรู้ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปการเรียนรู้ตามหมวด 4 รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหาร

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีความเห็นว่า รูปแบบการฝึกอบรมควรมีการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบกับการศึกษาดูงาน และการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาเป็นสถานที่ในการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนี้

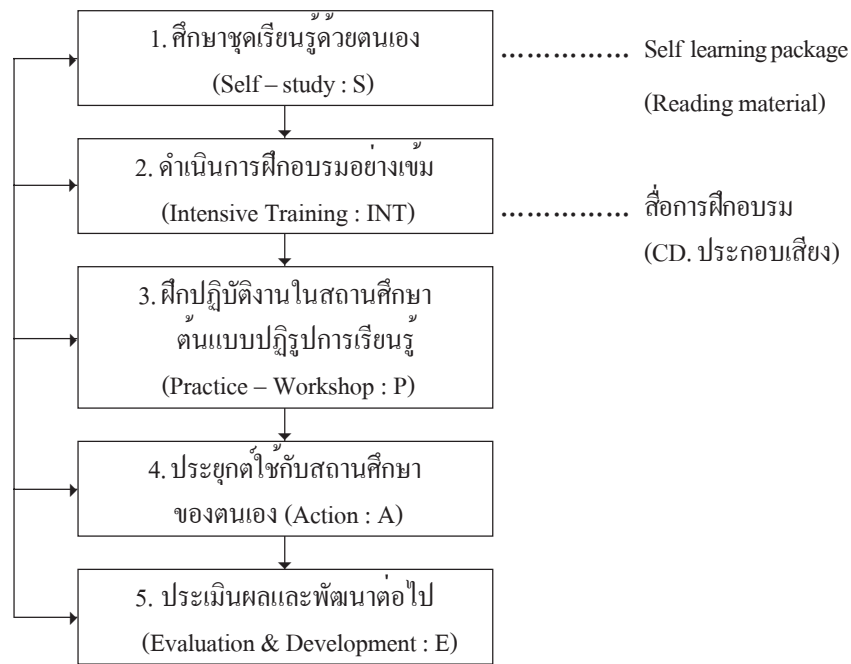


ผลการวิจัยและพัฒนา

1. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)

ผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาเอกสารและผลการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา มาจัดทำเป็น **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร**

สถานศึกษา เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” หรือ SINTPAE Model โดยเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นทั้งความรู้วิชาการและการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้



แผนภูมิ รูปแบบ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study : S)

คณะวิจัยได้จัดทำชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้ม เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์ ชุดเรียนรู้ดังกล่าวมีจำนวน 6 เล่ม ประกอบด้วย

- 1) การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- 2) การบริหารงานงบประมาณที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- 3) การบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- 4) การบริหารทั่วไปที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- 5) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
- 6) การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ในขั้นตอนการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประเมินตนเองก่อนโดยมีแบบประเมินตนเองจำนวน 60 ข้อ ด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการวิจัย ผลการประเมินตนเองนั้น จะมีเกณฑ์ชี้วัดว่าผู้บริหารควรจะศึกษาชุดเรียนรู้เล่มใดต่อไป

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผ่านการประเมินผลจากการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเองในแต่ละเล่มไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการประเมินในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 การฝึกอบรมอย่างเข้ม (Intensive

Training : INT)

ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องจัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้ม โดยเนื้อหาในการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 2 หมวด ดังนี้

หมวด 1 : การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูปการเรียนรู้

ก. กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (4 วัน)

ข. การวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา (3 วัน)

ค. การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสถานศึกษา (3 วัน)

หมวด 2 : การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

ก. บทบาทหน้าที่และความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา (3 วัน)

ข. การสร้างวิสัยทัศน์การบริหารและการจัดการศึกษา (3 วัน)

ค. กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา (PDCA) (4 วัน)

ในการฝึกอบรมแบบเข้มใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 20 วัน ทำการ และควรคัดเลือกวิทยากรที่มีทั้งความรู้ ประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นวิทยากรฝึกอบรม และในการดำเนินการฝึกอบรมอาจมีการฝึกอบรมเป็นช่วงตามที่เห็นสมควร ไม่จำเป็นต้องเสร็จสิ้นในคราวเดียวกัน แต่ต้องดำเนินการฝึกอบรมให้จบหลักสูตรภายใน 3 เดือน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านการประเมินย่อยแต่ละหมวด ตามโครงสร้างของหลักสูตรและประเมินผลรวมตามเกณฑ์ ต่อไปนี้

1) มีระยะเวลาในการเข้ารับการฝึกอบรมภาควิชาการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาการฝึกอบรมทั้งหมด

2) ผ่านการประเมินย่อยตามชิ้นงานที่วิทยากรฝึกอบรมมอบหมายให้ปฏิบัติทุกชิ้น

3) ผ่านการประเมินผลรวมจากชิ้นงานสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายใน 2 หมวดวิชา ตามโครงสร้างของหลักสูตร อย่างน้อย 1 ชิ้น

ขั้นตอนที่ 3 การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบ ปฏิรูปการเรียนรู้ (Practice - Workshop : P)

จัดให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 20 วัน เพื่อให้เรียนรู้ประสบการณ์จากนักบริหารที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยในการฝึกปฏิบัติงานนี้ให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษาจะผ่านเกณฑ์ขั้นตอนที่ 3 ต้องมีระยะเวลาการฝึกปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และผ่านการประเมินผลชิ้นงานที่เกิดขึ้นจากการฝึกปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ชิ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาของตนเอง (Action : A)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้จากการศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการฝึกอบรมแบบเข้ม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติงาน ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง โดยดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงในสถานศึกษานั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและพัฒนาต่อไป

(Evaluation & Development : E)

ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการโดยใช้แบบติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษาที่คณะวิจัยได้สร้างขึ้น และใช้ผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไป ตามวงจรรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ”

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดตามรูปแบบดังกล่าว รวมกันต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

2. ชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง คู่มือ และสื่อประกอบการฝึกอบรม

อบรม

2.1 ชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง โครงสร้างของชุดเรียนรู้ประกอบด้วย ขอบเนะนำการใช้ แบบประเมินตนเองก่อนการศึกษา ชุดเรียนรู้ เนื้อหาและสาระสำคัญ กิจกรรม แบบประเมินตนเองหลังการศึกษาชุดเรียนรู้ โดยขอขยายเนื้อหาสาระของชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้ง 6 เล่ม มีดังนี้

เล่มที่ 1 การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่ หลักการ แนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ความหมายและความสำคัญของงานวิชาการ การบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและการจัดสายการบริหารงานวิชาการ การนิเทศ ติดตาม

และประเมินผลงานวิชาการ แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
กิจกรรมบริหารวิชาการ

เล่มที่ 2 การบริหารงานงบประมาณที่ส่งเสริมการ
ปฏิรูปการเรียนรู้ เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่ พัฒนาการและความจำเป็น
ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการปรับปรุง
ระบบงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบัน ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงาน การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปใช้ใน
หน่วยงานปฏิบัติ แผนปฏิบัติการตามระบบงบประมาณแบบ
มุ่งเน้นผลงานเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

เล่มที่ 3 การบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการปฏิรูป
การเรียนรู้ เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่ แนวคิดและหลักการในการบริหาร
งานบุคคล ระบบการบริหารงานบุคคล และวิธีการสรรหาบุคคล
การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดบุคคลเข้าสู่
ตำแหน่ง การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การ
บริหารงานบุคคลที่นำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

เล่มที่ 4 การบริหารทั่วไปที่ส่งเสริมการปฏิรูปการ
เรียนรู้ เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่ ความหมาย หลักการ แนวคิดและ
ทฤษฎีการบริหารการศึกษา การนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีไป
ประยุกต์ใช้ในการบริหาร การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การ
ควบคุมคุณภาพของงาน การบริหารโดยใช้ข้อมูล การบริหารเวลา
การบริหารสถานศึกษารูปแบบใหม่ และการบริหารเชิงกลยุทธ์

เล่มที่ 5 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่ ทฤษฎีความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชนและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รูปแบบและลักษณะของการมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน บทบาทของผู้มีส่วนร่วมและประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

เล่มที่ 6 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เนื้อหาโดยสังเขป ได้แก่ ความเข้าใจในพื้นฐานการวิจัยประเภทต่างๆ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในทางการศึกษา แหล่งของผลงานวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

2.2 คู่มือการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบ “เรียนรู้สู่การปฏิบัติ” (SINTPAE Model) เป็นคู่มือสำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบ “เรียนรู้สู่การปฏิบัติ” โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารตามรูปแบบ 5 ขั้นตอน รวมทั้งแบบประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษา และเกณฑ์การประเมินผล

2.3 สื่อประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้จัดทำ CD-ROM เป็น Power Point ประกอบเสียง จำนวน 10 เรื่อง เพื่อให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมได้ใช้ประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

- 1) ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้
- 3) การปฏิบัติการศึกษา : การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา
- 5) การวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา
- 6) การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
- 7) การพัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 8) กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาตามวงจร PDCA ในการปฏิบัติการเรียนรู้
- 9) การวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิบัติการเรียนรู้
- 10) การประกันคุณภาพการศึกษา

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน สรุปผลการทดลองได้ดังนี้

1.1 การทดลองใช้ชุดเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 6 เล่ม โดยมีการประเมินตนเองก่อนและหลังการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง พบว่าคะแนนในภาพรวมผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้จากร้อยละ 58.20 ขึ้นเป็นร้อยละ 89.92 เมื่อสิ้นสุดการศึกษาชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มากขึ้น ทั้งทางด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ นอกจากนี้ ยังได้มีการประเมินชุดเรียนรู้ด้วยตนเองพบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับ “มาก” ทุกประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเห็นต่อชุดเรียนรู้ในระดับ “มากที่สุด” คือ (1) จากการศึกษาชุดเรียนรู้แล้ว ทำให้เห็นว่าควรมีการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างจริงจัง และ (2) จากการศึกษาชุดเรียนรู้ทำให้เห็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากร ความรู้ของตนเองและสถาบัน

1.2 การดำเนินการฝึกอบรมอย่างเข้ม สามารถเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านความรู้และ

ทักษะในการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพราะการฝึกอบรมจะครอบคลุมทั้งเนื้อหา กิจกรรม และบรรยากาศ การเรียนรู้

1.3 ผลการศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูป การเรียนรู้และนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษา ตนเอง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาระดับหนึ่ง คือ ระดับการ ปฏิบัติสูงขึ้น ซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแบบติดตามและประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการ ปฏิรูปการเรียนรู้

1.4 ผลการติดตามและประเมินผลผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผ่านการทดลองในโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อ ปฏิรูปการเรียนรู้ในระยะเวลา 1 เดือน ผู้บริหารสถานศึกษามีการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในภาพรวมจาก “ปานกลาง” เป็นในระดับ “มาก”

ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา “ เรียนรู้ สู่ปฏิบัติ” (SINTPAE Model) 5 ขั้นตอน คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเอง 2) เข้าร่วมการฝึกอบรมแบบเข้ม 3) ฝึกปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาต้นแบบ 4) นำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติใน สถานศึกษาตนเอง และ 5) มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อ นำผลไปพัฒนาต่อไปนั้น ถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในภารกิจที่ตอบ

สนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อจำกัดในการนำรูปแบบไปใช้

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดลองใช้รูปแบบ “เรียนรู้สู่การปฏิบัติ” เป็นการศึกษาในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น การนำรูปแบบไปใช้อาจต้องปรับเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสภาพแต่ละพื้นที่

2.2 ชุดเรียนรู้ด้วยตนเองทั้ง 6 เล่ม ในบางเล่มเนื้อหาบางส่วนอาจเหมาะสมที่จะใช้ได้กับผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเท่านั้น

2.3 สถานศึกษาต้นแบบปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับให้ผู้บริหารสถานศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานนั้นอาจมีไม่เพียงพอในแต่ละภูมิภาค ทั้งนี้อาจใช้สถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นแทนได้

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการติดตามประเมินผลพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาภายหลังจากการฝึกอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3.2 เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการอบรมแล้วควรมีการรับรองเป็นหน่วยกิตสะสม จากหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงาน /สถาบันทางการศึกษาที่เป็นผู้ดำเนินการพัฒนา เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2528) เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา).
- .2529. รายงานการประเมินผลกระทบบการฝึกอบรมนำร่องโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา).
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2544) รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ. (เอกสารอัดสำเนา).
- จรรยา สุวรรณทัต. (2530) ประมวลสังเคราะห์ผลงานวิจัยในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2537) การฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศรีอนันต์การพิมพ์.

- ชาติ แจ่มนุช. (2544) **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร :
 จงเจริญการพิมพ์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543) **ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ**. ศูนย์
 ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา สำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ประภม แสงสว่าง. (2528) **รายงานผลการวิจัย เรื่อง ลักษณะของ
 นักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์**. กรุงเทพ
 มหานคร : สำนักงานมูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2544) **หลักและทฤษฎีการบริหารการ
 ศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง.
- ประเวศ วะสี. (2541) **ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญา
 ทางรอดจากความหายนะ**. กรุงเทพมหานคร : คบไฟ.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2544) **การจัดและการพัฒนาองค์การ
 ทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง.
- มัย สุขเยี่ยม. (2538) **การพัฒนาประสบการณ์ชีวิตและสังคม**.
 กรุงเทพมหานคร: วังอักษร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544) **ประกันคุณภาพการศึกษา : ทุกคนทำได้
 ไม่ยาก**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช
 จำกัด.

- วิจิตร ศรีสุวาน. (2526) บทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการ. **วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ**. 11, 6 (ส.ค. - ก.ย.)
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2535) **การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว.
- ลีปนันท เกตุทัต. (2543) **ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ**. ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุมาลย์ สุรมณี. (2538) **การศึกษาความต้องการการมีส่วนร่วม** ในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจการบริหารโรงเรียน ของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2543) **การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. (2538) **การศึกษาปัจจัยในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน** ที่ส่งผลการปฏิบัติงานและเจตคติของครูต่อผู้บริหาร. (เอกสารอัดสำเนา).

- Chamers, Edgar I and Others. (1987) **Educational Organization and Administration**. Englewood Cliffs, N.J. : Prattice Hilll.
- Hoy, W., Tater, C.J. and Forsyth P. (1978) **Administration Behavior and Subordinate Loyalty : An Empirical Assessment**. New York Macmillan.
- Partin, J.L. (1990) **The Administrative Behavior of the Junior High School Principle**. Dissertation Abstracts International. 30 : 1373 –A.
- Smith, Harold B. (1974) **Description of Effective and Ineffective Behavior of School Principals**. Dissertation Abstracts International 35 : 1935A.
- Spark, Harry M. (1988) **A Study of the High School Principalship in Kentucky**. Dissertation Abstracts International. 20 : 3605-M.
- Stogdill, Ralph M. (1977) **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York : The Free Press.



ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ดร.นงราม เศรษฐพานิช

ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา

นางสาวมยุรี จารุपाल

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ผู้พิจารณาผลงาน

ศ.ดร. ชีระ รุญเจริญ

ผศ.ดร. พงุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

นายไพฑูลย์ ตำราญญูติ

ผู้วิจัย

ผศ.ดร. ชัญญา อภิบาลกุล

ผศ.ดร. รัชนี จรุงศิริวัฒน

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

นางสาวสุวิมล เล็กสุขศรี

นางสาวอุษา คงสาย

ผู้สรุปและเรียบเรียง

นางสาวสุวิมล เล็กสุขศรี

นางสาวอุษา คงสาย

ผู้พิมพ์ต้นฉบับ

นางสาวบรรณากรณ อมรพรสิน