

การพัฒนาแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

*Development Model of Administration for Small-Sized Schools of
Ayutthaya Primary Educational service Area Office*

พันธ์ภิปรด รัชชโย*

Panpiport9@hotmail.com

เด่น ชะเนติยง**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 2) พัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารและ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) สร้างรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 8 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มี 5 องค์ประกอบ คือ ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงาน 4 งาน กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การนิเทศภายในสถานศึกษา และการสอนงาน แต่ละองค์ประกอบมีกิจกรรมที่ปฏิบัติได้จริง และกิจกรรมอันดับแรกของแต่ละองค์ประกอบหลักประกอบด้วย 1) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงาน 4 งาน ได้แก่ ด้านงานวิชาการ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนงานวิชาการ 2) กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ ได้แก่ การนำข้อมูลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์มาวิเคราะห์สภาพปัญหาและวางแผนพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งทำรายงานผลการปฏิบัติงาน เสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อสิ้นปีการศึกษา 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม พากเพียร เสียสละ ยุติธรรมและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 4) การนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมการประชุมปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้คำปรึกษา และ 5) การสอนงาน ได้แก่ การระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง

*นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

**อาจารย์ ดร. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก รูปแบบการบริหาร

Abstract

The purposes of this study were to investigate an element of administration model, to develop administration model for small-sized schools, and to examine the administration model for small-sized schools of Ayutthaya Primary Educational Service Area Office. The methodology consisted of four steps: 1) analyzing the documents concerning the funding risk management system in order to set up the conceptual framework; 2) constructing an administration model for small-sized schools; 3) developing the administration model for small-sized schools, employing Delphi technique involving three rounds comprising a total of 21 experts in Ayutthaya Primary Educational Service Area Office; and 4) examining the administration model by using a focus group discussion with 8 experts. The statistical data analysis involved of percentages, medians, means, and interquartile ranges.

Based on the findings of the study, it was concluded that the administration model for small-sized schools of the Ayutthaya Primary Educational Service Area Office included 5 factors that involved four administrative tasks: an integrated administration process, academic leadership of the administrators, supervision and coaching. Each element had practical activities. The first practical activity of each administrative task was as follows: 1) scope of four administrative tasks whereby the academic Administrators encouraged the academic plan; 2) integrated administration process that takes the data practice work lead that don't achieve the objectives and analyses the problem by stating and planning to develop, rectify, and complete practice work report, present it to the school executive or at the end of education year; 3) academic leadership of the administrators who have virtues and morality, persistence, sacrifice, are fair and see the common good more than their personal interest; 4) supervision by the executives to promote conferences to exchange knowledge, and consultation; 5) coaching that specifies learning. The results of applying the administrative model for small-sized schools concluded that all components and activities were suitable and acceptable to the stakeholders.

Keywords : Administration Model for Small-Sized Schools, Administration Model

บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก้ไขปัญหาสังคม และเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคนสู่การพัฒนาประเทศ ซึ่งคุณภาพของคนจะเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการพัฒนาทั้งปวง (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2548, หน้า 1) สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ผ่านมาแม้ว่าจะประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจในระดับหนึ่ง แต่ผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดหรือการประเมินคุณภาพการศึกษาจากองค์กรภายนอก ได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความตระหนักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2550, หน้า 50) สำหรับปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาไทยนั้นยังเป็นประเด็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่ของระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับชาติของนักเรียน ซึ่งพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีระดับที่ต่ำมาก ซึ่งประเด็นนี้มีความสอดคล้องกับ นกมล ยิ่งยงสกุล (2557, หน้า 1) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะที่เรียกว่า Literacy ใน 3 ด้าน ได้แก่ การอ่าน (Reading Literacy) คณิตศาสตร์ (Mathematical Literacy) และวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy) ของ Programme for International Student Assessment (PISA) ซึ่งเป็น โครงการประเมินผลการศึกษาของประเทศสมาชิก ดำเนินการโดย Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจระบบการศึกษาของนานาประเทศว่าได้เตรียมความพร้อมสำหรับการใช้ชีวิตและการมีส่วนร่วมในสังคมในอนาคตเพียงพอหรือไม่ โดย PISA มี ขององค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) นั้น และประเทศไทยได้คะแนนต่ำที่สุดในกลุ่มประเทศที่เข้าร่วมทดสอบทั้งหมด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 44) ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชา

หลักของนักเรียนก็มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินขั้นต่ำค่อนข้างมาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 56) และอีกปัจจัยหนึ่งคือ การที่ไม่สามารถจัดหาหรือเตรียมทรัพยากรบุคคลหรืออื่น ๆ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการขยายตัวอันที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาได้ รวมถึงคุณภาพครู หลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยี ผู้เรียน ครอบครัว และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม (อมรวิษ ณาครทรพร, 2545, หน้า 38)

นอกจากนี้ การบริหารและการจัดการศึกษายังพบปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารจัดการศึกษา จากข้อมูลการประเมินคุณภาพการศึกษายังพบว่า ขนาดของสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งปัจจุบันนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารมือใหม่ ยังขาดทักษะการบริหารจัดการ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และการนำผลการประเมินงาน/โครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุงพัฒนางาน ส่วนปัญหาด้านการเรียนการสอนพบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สภาพที่มีครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติทั้งจากสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการสอนไม่สอดคล้องกับ บริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน และแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด และที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย ส่วนปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนสถานศึกษาขนาดเล็กนั้นได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง จำนวนน้อย สภาพอาคารเรียนเก่าทรุดโทรม เนื่องจากการ

ก่อสร้างมานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังไม่เพียงพอ ไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าวมีฐานะยากจน ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก การประสานงานกับหน่วยงานองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา และการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 3)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว โรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการบริหารและจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนไปได้ภายใต้ภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารสำหรับสถานศึกษาในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยคำนึงถึงคุณค่าความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจเป็นสำคัญ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาให้ได้ประสิทธิภาพ เช่น คริสพิล(Chrispeel, 1992) ได้ศึกษาปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิภาพของสถานศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง เช่น การบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู การพัฒนาครู หลักสูตรที่ชัดเจนและจัดเป็นระบบ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและกลุ่มที่เกี่ยวกับกระบวนการ เช่น มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวังร่วมกันสูง และเนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดนานาประการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องออกแบบโครงสร้างให้เหมาะสม หรือมีการจัดแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่คล่องตัวสอดคล้องกับ ดร็กเกอร์ (Drucker, 1979) ที่กล่าวว่า

องค์กรควรมีหน่วยงานอะไรบ้าง แต่ละหน่วยควรจัดกลุ่มเข้าด้วยกันอย่างไร ขนาดและรูปร่างที่แตกต่างกัน การสร้างความสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยควรปฏิบัติอย่างไร เพื่อความเหมาะสม และจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กยังพบต่อไปอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสามารถบูรณาการความคิดเปิดใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จึงจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมสร้าง ความรับรู้ร่วมกันและมีการทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ ได้รับประสบการณ์ตรงจากการอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน การจัดเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาที่เป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ จุดประกายความคิดในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการเพิ่มสมรรถนะทางการบริหารและความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, 2552, หน้า 56)

จากเหตุผลและความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กดังกล่าว ในข้างต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ซึ่งมีจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กทั้งหมด 166 โรงเรียน และเป็นสถานศึกษาที่มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ไม่รับรองมาตรฐานการศึกษา จำนวน 23 โรงเรียน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13.86 ทำให้คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมทั้งคุณภาพผู้เรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และชุมชน ได้มาตรฐานที่กำหนด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาหรือแสวงหารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพให้ได้มาตรฐานส่งผลต่อการพัฒนาตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและพัฒนาแบบการบริหารสำหรับ

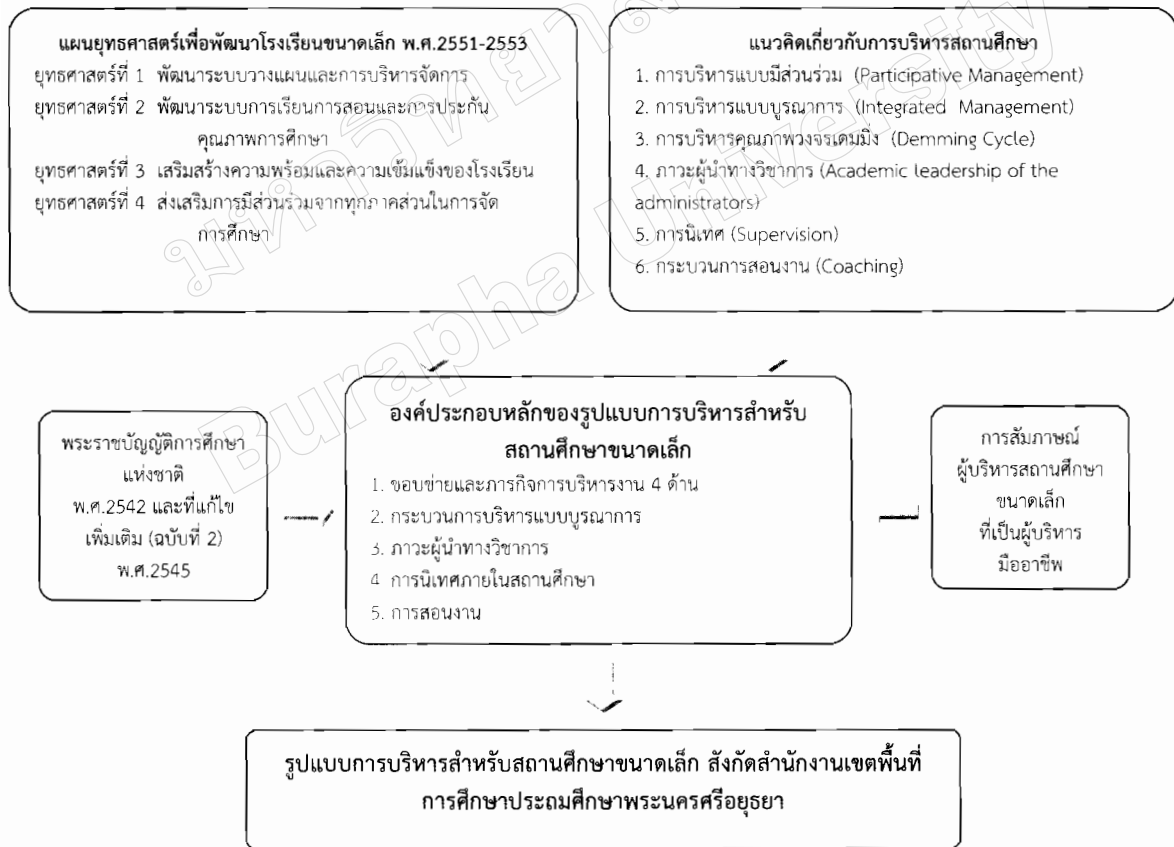
สถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาขนาดเล็กให้ก้าวสู่มาตรฐานที่กำหนด ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 สนองนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก พ.ศ. 2551-2553 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 3) และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่สองต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อพัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้นำแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2551-2553 มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบหลัก ของรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ดังนี้ 1) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน 2) กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) การนิเทศภายในสถานศึกษา 5) การสอนงาน

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 21 คน โดยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเทคนิคการบอกต่อ (Snowball Technique)

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quality Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกรอบรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยใช้เทคนิคเดลฟายในรอบที่ 1 ด้วยวิธีการเพื่อนำกรอบประเด็นการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การนิเทศภายในสถานศึกษา และการสอนงาน

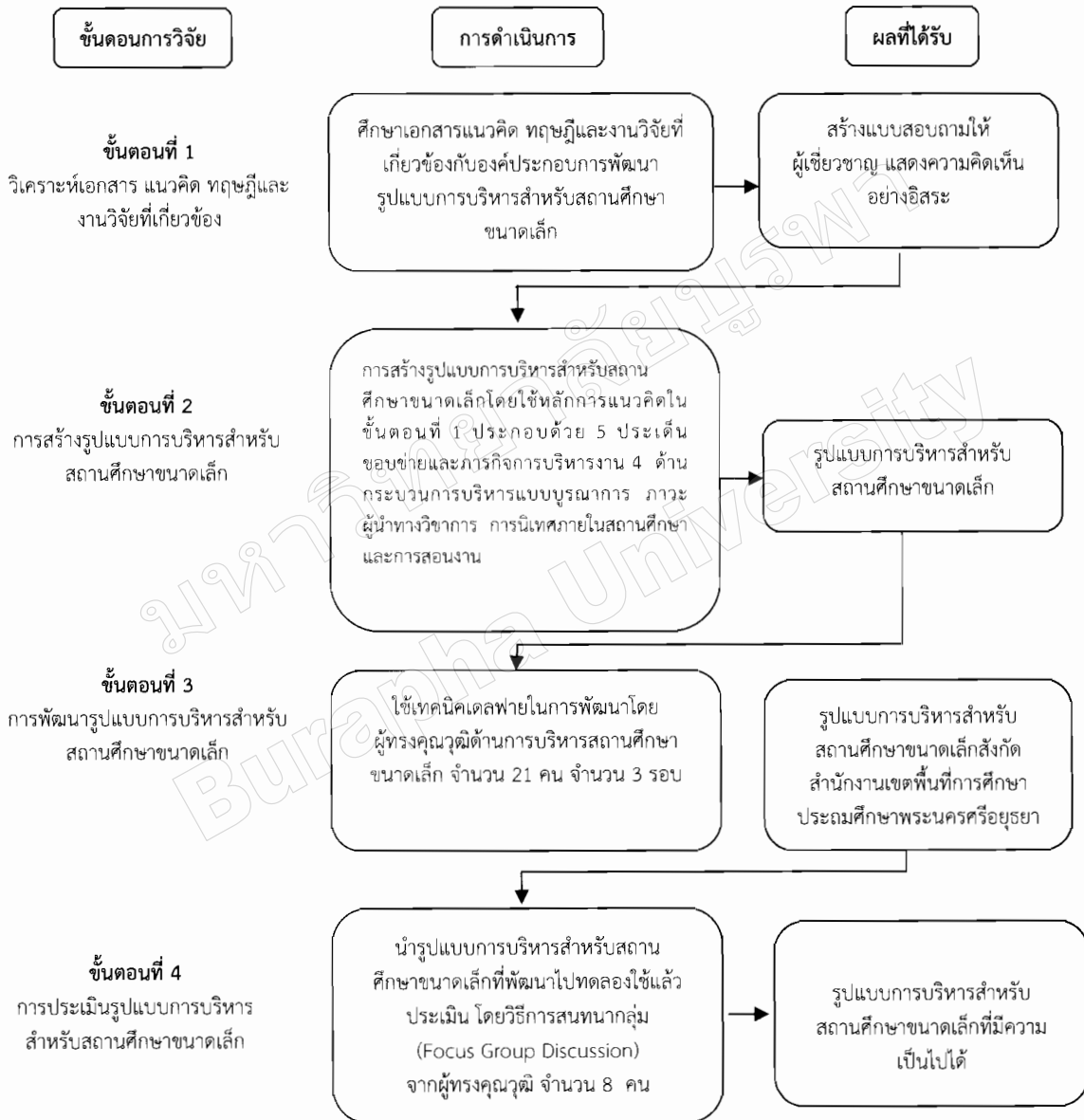
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กระบวนการ (Delphi Technique) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอีก 2 รอบ ดังนี้

3.1 รอบ 2 โดยนำข้อมูลรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจากผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์ทั้ง 5 ประเด็น เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นำมาวิเคราะห์ค่า IOC ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.8-1.00 และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 21 คน

3.2 รอบ 3 โดยนำข้อคำถามจากเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยวิเคราะห์จากพิสัยควอไทล์ (Interquartile Rank) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป พิสัยควอไทล์ที่ 1 ควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงไป แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 ควอไทล์ที่ 3 มีค่าตั้งแต่ 1.50 ขึ้นไป แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิไม่สอดคล้องกัน และนำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันข้อมูลหากประเด็นใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น ทำให้ทราบองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม(Focus Group Discussion) โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มา ร่วมสนทนากลุ่ม และนำมาวิเคราะห์เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งจะให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังภาพประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพประกอบที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 1 แสดงค่าร้อยละและอันดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ประกอบหลักรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม

| ข้อที่ | องค์ประกอบหลัก | ความคิดเห็น | |
|--------|------------------------------------|-------------|--------|
| | | ร้อยละ | อันดับ |
| 1 | ขอช่วยและภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน | 85.71 | 1 |
| 2 | กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ | 66.67 | 4 |
| 3 | ภาวะผู้นำทางวิชาการ | 71.43 | 3 |
| 4 | การนิเทศภายในสถานศึกษา | 80.95 | 2 |
| 5 | การสอนงาน | 61.90 | 5 |

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีองค์ประกอบหลักดังนี้ อันดับ 1 คือ ขอช่วยและภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน อันดับ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา อันดับ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ อันดับ 4 กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ และอันดับ 5 การสอนงาน

สรุปผลการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย

1.1 ด้านขอช่วยและภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

1.2 ด้านกระบวนการบริหารแบบบูรณาการ ประกอบด้วย การวางแผนแบบบูรณาการ การดำเนินงานแบบบูรณาการ การตรวจสอบแบบบูรณาการ และการปรับปรุงแบบบูรณาการ

1.3 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย บุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ ด้านทักษะ และความสามารถ

1.4 ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรมการประชุมปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้คำปรึกษา กิจกรรมการเยี่ยมชั้นเรียน

กิจกรรมการตรวจสอบเอกสาร กิจกรรมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน พัฒนาดตนเอง และกิจกรรมสังเกตการณ์สอน 1.5 ด้านการสอนงาน ประกอบด้วย ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ แผนพัฒนาปฏิบัติการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสอน ดำเนินการสอนงาน และติดตามและประเมินผล

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีความเป็นไปได้และสามารถปฏิบัติได้จริง

อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล 2 ประเด็นหลัก คือ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และการประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านขอบข่ายและภาระงานการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ด้าน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านบุคลากร มีบุคลากรน้อย จึงต้องมีการบูรณาการให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ คริสพิล (Chrispeels, 1992) ได้ศึกษาปัจจัยที่แสดงว่ามีประสิทธิผลของสถานศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่เกี่ยวกับโครงสร้าง เช่น การบริหารและภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ เป็นต้น ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การออกแบบโครงสร้างให้เหมาะสม หรือการจัดรูปแบบผสมผสานเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพ

2. การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีการบริหารแบบบูรณาการ ประกอบด้วย การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารคุณภาพ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกมีความเป็นเจ้าของจึงมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ลิตดา ผลวัฒน์ (2545, หน้า102-103) ที่พบว่า กระบวนการแบบ มีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ นั้น ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ชุมชนรับทราบ และยกย่องให้เกียรติชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อจำกัดของจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา จึงควรมีกระบวนการบริหารแบบบูรณาการและการมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมตรวจสอบ และร่วมปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ โดยให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อม จาก

การที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม จะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ ในผลงาน ส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำเป็นเสมือนภาพลักษณ์ของสถานศึกษาซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถที่ทำให้สถานศึกษามีความแข็งแกร่งทางวิชาการ พร้อมทั้งสามารถนำเทคนิควิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นแบบอย่างได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2552) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีความสามารถบูรณาการความคิด เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการฝึกฝนและพัฒนาทักษะด้านวิสัยทัศน์ได้รับประสบการณ์ตรงจากการอบรมสัมมนา หรือการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ จุดประกายความคิดในการสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมิธ (Smith,1991) และเกรดี (Grady,1992) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี เป้าหมายความคาดหวังสูง มีภาวะผู้นำ ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รัก การเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การปกครองผู้อื่น การมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายและการจัดรูปองค์กร

การนิเทศภายในเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การนิเทศภายในมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากการนิเทศภายในเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการช่วยเหลือ และปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียน

การสอนของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สรุศักดิ์ ปาเฮ (2545, หน้า 26-27) ฮอยและฟอร์ซีส (Hoy & Forsyth, 1986) ที่กล่าวว่า การนิเทศเป็นการปรับปรุง การสอน ช่วยให้ครูพัฒนาการสอนของตนเอง ควบคุม มาตรฐานและพัฒนาการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการก้าวสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกันเป็นอย่างดี ติภายในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริม ให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานกันเป็นอย่างดีภายใน ระบบงานของสถานศึกษา นอกจากนี้ การนิเทศภายใน ยังเป็นการประเมินผลงานของครู และช่วยให้ครูเห็นและ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหน้าที่ของตนเอง การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นการแก้ ปัญหาเกี่ยวกับศึกษานิเทศก์ในยุคปัจจุบันไม่ค่อยมีเวลา ลงพื้นที่ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการสอนของครูตามขอบข่าย ภาระงานของตนเอง จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาด เล็กต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับ การนิเทศ ตลอดจนเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ มาคอยดูแล ช่วยเหลือ แนะนำครูมากกว่า ที่จะคอยกำกับ ติดตาม

การสอนงานเป็นอีกองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การสอนเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ทำให้ การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อการทำงานของครู เช่น สื่อและอุปกรณ์ ต่าง ๆ จึงทำให้การสอนงานมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ซึ่ง สอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 208) และวิชัย โภสุวรรณ (2546, หน้า 61) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้บังคับ บัญชาสอนหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความรู้ เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม การทำงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับ เวิร์ดโลว์ (Wardlow, 2008) พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการบริหาร งานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน คือ ประสิทธิภาพของผู้นำที่ทีมงานตลอดจนรูปแบบการสอน งานที่มีความเหมาะสม

2. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับ สถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า รูปแบบการบริหารสถาน ศึกษาขนาดเล็กมีความเป็นไปได้และสามารถปฏิบัติได้ จริง มีการตรวจสอบงานโดยใช้กิจกรรมนิเทศภายใน ได้ทุกกิจกรรม และเป็นการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง และมีการพัฒนาวัฒนธรรมการ บริหารเฉพาะสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัย ได้มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนขนาด เล็กครบถ้วนทุกองค์ประกอบจึงทำให้ผลการประเมิน รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีความเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลงาน วิจัยของ ตรีนารถ กลิ่นชั้น (2547, หน้า 162) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพื่อการ ประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า วิธีการบริหารเพื่อการ ประกันคุณภาพนั้น โรงเรียนต้องมีการทำงานเป็นทีมและ ปรับปรุงงานตลอดเวลาและทุกขั้นตอน มีการติดตามงาน และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน รวมทั้งใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่าง ครอบคอบและถูกต้อง และสอดคล้องกับ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, 2001) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ สภาพสังคมและวัฒนธรรม และสอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก (กระทรวง ศึกษาธิการ, 2551) กำหนดให้ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องส่งเสริมให้สถานศึกษาขนาดเล็กได้พัฒนารูปแบบการ บริหารจัดการและการเรียนการสอนสำหรับสถานศึกษา ขนาดเล็กตามบริบทของตนเอง เพื่อให้สถานศึกษาขนาด เล็กดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กำหนดนโยบายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนา การบริหารจัดการในสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงเป็นระยะๆ มีการรวบรวมผลงาน และประชาสัมพันธ์รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานแบบบูรณาการ ไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษารูปแบบการบริหารให้เข้าใจอย่างชัดเจน และวางแผนแต่งตั้งทีมงานการมีส่วนร่วม การนิเทศ การสอน เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเพื่อติดตามผลการใช้รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กจากการทดลองในสถานการณ์จริง จำนวน 1 ภาคเรียน หรือ 1 ปีการศึกษา

2.2 ควรวิจัยเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551-2553*. กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ชัยสิทธิ์ เลิศไกร. (2548). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการดำเนินการตามโครงการยกระดับคุณภาพขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- เดชะ ชีระตระกูล. (2548). *การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ลำปาง : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ตรีนาถ กลิ่นชั้น. (2547). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อการประกันคุณภาพ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. (2552, มีนาคม). "ทักษะการบริหาร," *The City Journal*. 5(10) : 56.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : แอล.ที.เพรส.
- นภดล ยิ่งยงสกุล. (2557). *การทดสอบ PISA คืออะไร*. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 10 ธันวาคม 2557 เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://sornordon.wordpress.com/2011/12/19>
- ลัดดา ผลวัฒน์. (2544). *องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. รายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการการวิจัยการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ. (ม.ป.ท.)

- วิจิตร ศรีสอาน. (2548). *การวิจัยสถาบันกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. (เอกสารประกอบการสัมมนาของสมาคมการวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา ณ สำนักวิจัยจุฬารัตน์ 13-15 มกราคม 2548). ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). *หัวหน้างานพันธุ์แท้*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ส.ส.ท.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2545, สิงหาคม). "การนิเทศภายในหัวใจการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน," *วารสารวิชาการ*. 5(8) : 25-31)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550 "การแก้ปัญหาและการปฏิรูปอย่างเป็นระบบองค์รวม"*. กรุงเทพมหานคร : วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- อมรวิชัย นาคทรพรพ. (2545). *รายงานสภาวะการศึกษาไทยประจำปี 2544 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.
- Chrispeels, J.H. (1992). *Purposeful restructuring*. London : Falmer.
- Drucker, P.F. (1979). *Management : Tasks, responsibility, practices*. London : Panbooks.
- Grady, S.A. (1992). *Human relation in school administration*. New York : Appleton-Century Crofts.
- Hoy, K.W. and Forsyth, B.P. (1986). *Effective supervision : Theory into practice*. New York : Random House.
- Sergiovanni T.J. (2001). *Elaborates on the principal's influence in shaping school culture by stating that, once established in a school, strong culture*. Boston : Allyn and Bacon.
- Smith. A.W. (1991). *Management System : Analysis and application*. New York : Dryden.
- Wardlow, R.L. (2008). *Induction and support of new principals*. California : California University.