

๒๔๐.๔๖

๙๘๖๙ ๗

๘.๓

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนพระณมศึกษา
ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา ๘

๒๘ พ.ค. ๒๕๔๐

ปริญญานิพนธ์

ของ

สุวรรณ หมั่นตาบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มีนาคม ๒๕๔๐

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๒๕๓๔

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาด้วยบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ดร.บุญลือ ทองอยู่)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ดร.บุญลือ ทองอยู่)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ดร.ปราโมทย์ เจนการ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาด้วยบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 10 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2540

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ร่วมมือ จาก คณาจารย์ และบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งใคร่ขอประกาศคุณูปการไว้ดังต่อไปนี้

ขอกราบขอบพระคุณต่อศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดา ทัพสุวรรณ และ ดร. บุญลือ ทองอยู่ กรรมการที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์ที่กรุณาช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบคุณคณาจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรทุกท่าน ที่ให้ความรู้ และ ประสพการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งระหว่างการศึกษาจนจบหลักสูตร

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมฉบับเดิมและการให้ข้อมูลความคิดเห็นต่อการปรับปรุงหลักสูตรใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์ไธธร แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช อาจารย์ยุทชัย อุดมา รองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดร. ปราโมทย์ เจนการ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดร. จาลอง นักพื่อน ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อาจารย์ไสภณ นุ่มทอง ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู รองศาสตราจารย์ ดร. เจ็ดหล้า สุนทรวิภาค คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดทุกท่าน ในเขตการศึกษา 8 ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทุกท่านในเขตการศึกษา 8 ที่กรุณาให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา ตามหลักสูตรฝึกอบรมที่จะปรับปรุงใหม่อย่างมีคุณค่ายิ่ง

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 4 ทุกคนที่ ช่วยเหลือให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาที่เรียน ขอขอบคุณ คุณสมาน ศรีมาลัยกุล คุณณัฏฐ์ สุขสวัสดิ์ ที่ช่วยเหลือในเรื่องการพิมพ์ และบุคคลอื่น ๆ อีกหลายท่านที่มีอาจกล่าวนามได้หมด ขอขอบคุณ เป็นพิเศษสำหรับบุคคลที่ให้กำลังใจอดทน รอคอยความสำเร็จมาเป็นระยะเวลายาวนาน คือ คุณแม่แก้ว หมั่นตาบุตร อาจารย์จิระพันธ์ หมั่นตาบุตร และลูก ๆ ทุกคน

ประ โยชน์และกุศลอันเกิดจากผลการวิจัยฉบับนี้ขอมอบแด่ทุกท่าน ทั้งที่กล่าวนาม และ ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุวรรณ หมั่นตาบุตร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาของปัญหาการวิจัย	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	กรอบความคิดในการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	11
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	12
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
	แนวโน้มการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ	
	ในเขตการศึกษา 8	15
	สภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัด สปช. ในเขตการศึกษา 8	18
	การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	20
	การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา	24
	ความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา	24
	รูปแบบการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา	28
	กระบวนการฝึกอบรม	35
	รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ	36
	หลักจิตวิทยาในการฝึกอบรมผู้บริหาร	45
	หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา	49
	แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม	49
	หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ...	55
	การประเมินหลักสูตร	56

แนวคิดผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา	
ระดับสูง	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา	70
3 วิธีดำเนินการวิจัย	74
ขั้นตอนการวิจัย	74
แหล่งข้อมูล	76
เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล	78
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	78
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
ข้อมูลการประเมินหลักสูตรฉบับเดิม	81
สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดเนื้อหาวิชาตามหลักสูตร ที่จะปรับปรุงใหม่	89
ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรเดิม	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาตามหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรับปรุงใหม่	92
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	103
ผลการประเมินหลักสูตรเดิม	103
ข้อเสนอเนื้อหาสาระการพัฒนาหลักสูตรใหม่	107
การอภิปรายผล	110
ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	116
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	117

บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	126
ภาคผนวก ก ประกาศคณะกรรมการข้าราชการครู เรื่อง ตั้ง อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษา	127
ภาคผนวก ข รายวิชาตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง	130
ภาคผนวก ค เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และรายชื่อ ผู้เชี่ยวชาญ	137
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม	138
แบบสอบถามสำหรับการวิจัย เรื่อง การศึกษาความเห็นใน การกำหนดเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิม	149
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย	150
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาฉบับเดิม	153
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ	155
แบบสอบถามความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง	156
ภาคผนวก ง แนวทางกำหนดหลักสูตรวิชาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	174
ประวัติย่อของผู้วิจัย	184

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดรายวิชาในหลักสูตรจำแนกตามกลุ่ม ความเหมาะสมและจำเป็น เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ	81
2	แสดงความดีและคำร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มรายวิชาใหม่หรือเพิ่มหัวข้อเรื่องใหม่ในรายวิชามีเนื้อหาประเภทเดียวกัน	85
3	แสดงความดีและคำร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับการปรับรายวิชาในประเด็นต่าง ๆ	86
4	แสดงความดีและคำร้อยละเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม	88
5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่	93
6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา หัวข้อเรื่องหรือกิจกรรมที่ควรเพิ่มเวลาในการฝึกอบรม	96
7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตรเดิมซึ่งควรคงไว้และลดเวลาฝึกอบรมให้น้อยลง	98
8	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา หัวข้อเรื่องหรือกิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตรเดิมซึ่งควรตัดออก	99
9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม	100

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย	10
2	กระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา	22
3	ขั้นตอนและงานในการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของเลวี	37
4	กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	38
5	การพัฒนาหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์	40
6	รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครูประจำการของสมบุรณ์ ดันยะ	42
7	รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์	43
8	แสดงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร	75

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหาการวิจัย

การพัฒนาคนในชาติให้มีคุณภาพมีความรู้พื้นฐานที่ดี รู้จักคิด รู้จักปรับตัว รู้จักแก้ไข ปัญหา มีทักษะในการทำงาน รู้จักพัฒนา มีค่านิยมที่ดี จะส่งผลให้พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาสังคมของตนเอง ครอบครัวและบ้านเมืองได้ แต่การพัฒนาคนให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นรัฐบาลทุกรัฐบาลจึงกำหนดนโยบายด้านการศึกษาเป็นนโยบายสำคัญไว้ในส่วนหนึ่งของนโยบายด้านสังคม การนำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายต้องอาศัยกระบวนการบริหาร โดยผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกระทรวงจนถึงระดับสถานศึกษา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าคุณภาพงานการศึกษาแต่ละระดับขึ้นอยู่กับผู้บริหารในระดับนั้น ๆ ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละประเทศให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก อย่างยิ่ง ดังเช่น ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2537 : 141) ชี้ให้เห็นว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาไว้สูงมาก กล่าวคือ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารระดับโรงเรียน (Principal) คือ (1) ใบประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษาจากรัฐ (2) ปรินญาโทบริหารการศึกษา (3) ประสบการณ์การสอน 3 - 5 ปี (4) ประสบการณ์ในฐานะผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งอาจเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่กำหนดไว้

เมื่อเปรียบเทียบกับเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของไทย ของสำนักงาน ก.ค. ได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ (1) สำเร็จปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาตรีวิชาชีพอื่นที่เทียบเท่า (2) มีประสบการณ์การสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี (3) เป็นข้าราชการครูตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป (4) สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการจะต้องมีประสบการณ์ทางด้านบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 1 ปี (5) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามที่ ก.ค. กำหนด จะเห็นได้ว่ามาตรฐานตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาของไทยอยู่ในระดับสูงพอสมควร

แม้ว่าจะยังขาดอยู่ 2 เรื่อง คือ (1) การไม่ได้กำหนดให้ปริญญาบริหารการศึกษาเป็นเงื่อนไขในการเข้าสู่ตำแหน่งและไม่ได้กำหนดให้มีใบประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษาของรัฐ แต่สิ่งซึ่งอาจช่วยเสริมสร้างในสิ่งที่ขาดไปได้ก็คือ การเตรียมผู้ที่เข้าสู่วางตำแหน่งผู้บริหาร

การเตรียมผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น การกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ที่เข้าสู่วางตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรา 30 (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู 2523 ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีตลอดจนมีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ที่ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งไว้ว่า "ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์และผู้อำนวยการศูนย์" (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 2528 : 1)

✓ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจึงได้กำหนดหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงขึ้น โดยได้กำหนดให้หน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารโดยเฉพาะ เพื่อไม่ให้งานฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการจะจัดกระจาย และเกิดความซ้ำซ้อน จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้มีฐานะเทียบเท่ากอง (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2536 : 1) ให้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทุกประเภททุกระดับของทุกกรมในกระทรวงศึกษาธิการ

เนื่องจากภารกิจการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าวมีจำนวนมาก หากดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเพียงแห่งเดียว จะทำให้ไม่ทันกับความต้องการของหน่วยงาน กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษาขึ้นจำนวน 12 ศูนย์ ตั้งแต่วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2525 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2525 : 3) โดยใช้สำนักงานศึกษาธิการเขต 12 เขต (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสำนักพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม) เป็นศูนย์ฝึกอบรม มีผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาศาสนา

และวัฒนธรรม เป็นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม และมีอธิการบดีสถาบันราชภัฏในเขตการศึกษา
นั้น ๆ เป็นรองผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษามีหน้าที่จัดฝึกอบรม
ผู้บริหารการศึกษาบางประเภทและระดับที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
โดยได้รับการช่วยเหลือด้านการจัดหลักสูตร งบประมาณ และฝึกอบรมวิทยากรจากสถาบันฯ
สำหรับภารกิจด้านการดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8 ซึ่งประกอบด้วย
8 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน และพะเยา
สถาบันฯ ได้มอบให้ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 เป็นผู้ดำเนินงานมาตั้งแต่ปีงบประมาณ
2529 - 2539 ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 ได้อบรมผู้บริหารรวมทั้งสิ้น 43 รุ่น
มีผู้ผ่านการฝึกอบรม 2076 คน (สำนักพัฒนาฯ เขตการศึกษา 8. 2538 : 7 - 8)
การฝึกอบรมดำเนินการตามหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งประกาศ
ใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2530 และใช้ในการอบรมตั้งแต่ปีงบประมาณ 2530 เป็นต้นมา
ใช้เวลาอบรม 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง มีเนื้อหาวิชาแบ่งเป็น 4 หมวดวิชา
คือ หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร หมวดบริหารศาสตร์ หมวดพฤติกรรมศาสตร์ และ
หมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2530 : 1 - 2)
ในแต่ละหมวดวิชาได้แบ่งเนื้อหาย่อยออกไปตามความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบ
ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง คือ
การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักสูตรสำหรับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รวมทั้งตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่
ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 1 หัวหน้าศูนย์ 1 และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2 ส่วนหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูงเป็นหลักสูตรสำหรับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ
รวมทั้งตำแหน่งที่เรียกชื่ออื่นในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ หัวหน้าศูนย์ 2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
ศูนย์และผู้อำนวยการศูนย์ นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างในด้านรายวิชา ซึ่งกำหนดเพิ่มเติมขึ้น
ในหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง รวมทั้งความเข้ม และลึกซึ้งของเนื้อหาสาระใน
รายวิชาที่มีชื่อรายวิชาตรงกัน นอกจากนั้นในหลักสูตรอบรมข้าราชการครูระดับเดียวกัน
แต่ต่างกรมกันจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะงานของแต่ละกรม โดยรายวิชาในหมวด
บริหารศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์เปิดกว้างให้ อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดเพิ่มเติมตาม
ความเหมาะสมของสภาพงานอีก 6 ชั่วโมงอีกด้วย

นับตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการมีประกาศจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษามาจน
ถึงปัจจุบัน ได้มีการฝึกอบรมตามหลักสูตรของสำนักงาน ก.ค. และตามที่ได้รับมอบหมายจาก
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาโดย
สม่ำเสมอ แต่เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันเกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทาง
การศึกษา ตลอดจนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรอย่างมากมาย เช่น มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสาร
มาใช้ในการศึกษาทางไกล การนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการเรียนการสอน และการสร้าง
บทเรียนสำเร็จรูป เพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ประกอบกับสภาพการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและ
สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย รวมทั้งหลักสูตรการเรียนการสอน
ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ก็ได้รับการปรับปรุงแล้วตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2533
(กรมวิชาการ. 2534 : 3)

จากการศึกษาแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 8 (พ.ย.พ. พย.มย.ค. 2538 : 5) ได้กำหนดแนวทางและมาตรการเกี่ยวกับการ
พัฒนาระบบบริหารจัดการและระบบราชการไว้ว่า "การเพิ่มศักยภาพหน่วยงานฝึกอบรม
รวมทั้งการสร้างเครือข่ายเพื่อให้การประสานและร่วมมือระหว่างหน่วยงานฝึกอบรมของ
รัฐเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคธุรกิจเอกชน ทั้งให้มีการเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือที่
ทันสมัยให้สามารถฝึกอบรมกำลังคนภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของ
ระบบราชการ ตลอดจนมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการประหยัด"
นอกจากนี้ตามแผนดังกล่าวยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐไว้อย่างชัดเจนว่า
"การพัฒนากำลังคนทุกระดับทุกคนอย่างเป็นธรรม และต่อเนื่องอย่างเหมาะสมตามสถานภาพ
สมัยใหม่ โดยมีเป้าหมายกลุ่มข้าราชการผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง พัฒนาให้เป็นผู้มี
วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม"

จากการวิเคราะห์แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 (สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 12) ได้กำหนดแนวทางจัดการศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับครูและ
บุคลากรทางการศึกษาได้ว่า "ให้มีการพัฒนากระบวนการฝึกหัดครู การอบรมและพัฒนาครูและ
บุคลากรทางการศึกษา โดยเน้นให้มีการฝึกปฏิบัติและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม
ความสามารถในการสอนและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์

การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเอง การริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้าง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาของชุมชน การฟื้นฟูอนุรักษ์และส่งเสริมให้ครูมีบทบาทเป็นผู้นำทางความคิด และเป็นผู้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ตลอดจนประสานแหล่งความรู้ วิทยาการสากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนการกระจายความรู้อย่างกว้างขวาง นับว่าแผนการศึกษาแห่งชาติเน้นความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา

จากการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 2) ได้กำหนดอย่างชัดเจนว่าจะเร่งพัฒนาคุณภาพของครู อาจารย์ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องให้มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชิงบริหารและด้านการเรียนการสอน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสนใจในวิชาชีพครู สามารถถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการสอนเชิงวิเคราะห์ให้รู้จักคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น โดยในแผนดังกล่าวได้กำหนดมาตรการไว้ชัดเจนว่า ให้มีการพัฒนารูปประจำการ ทั้งในด้านความรู้ ความมีคุณธรรม จริยธรรมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายกรัฐมนตรี (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 9) ได้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้อย่างชัดเจนว่า "ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู โดยจัดให้มีการกำกับ ดูแลและพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน และการปฏิบัติวิชาชีพตามจรรยาบรรณครู รวมทั้งพัฒนารูปประจำการ" จากนโยบายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ โดยนายสุวิช รังสิตพล อดีตรองตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศนโยบายการปฏิรูปครู การปฏิรูปโรงเรียน ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิรูปการบริหารการศึกษา มีสาระสำคัญก็คือในนโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปครูนั้น กำหนดไว้ว่า "ให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในรูปแบบต่าง ๆ โดยในทุก 2 ปี ต้องผ่านการอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง ทั้งการอบรมของกระทรวงศึกษาธิการ และหรือกรมต้นสังกัดและการอบรมของสถาบันอื่น ๆ ที่มีวุฒิบัตรรับรอง ตลอดจนการอบรมทางไกล การเข้าประชุมสัมมนาและการพัฒนาตนเอง โดยให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานของครูด้วย" ในส่วนของผู้บริหารการศึกษาได้กำหนดไว้ว่า "เร่งรัดพัฒนานักบริหารการศึกษา โดยเพิ่มพูนแนวความคิด ความรู้

ตลอดจนทักษะในการบริหารและการจัดการ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษาให้มีคุณภาพก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต" (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

2538 : 2) นอกจากนั้นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบัญญัติ 10 ประการ เกี่ยวกับโรงเรียนในอุดมคติไว้ในนโยบายปฏิบัติการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนคือผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ มีจิตสำนึกในการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และยกระดับมาตรฐานการศึกษา ให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้บริหารควรมีเวลาอยู่ประจำสถานศึกษา เพื่อดูแลการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

อนึ่ง จากการศึกษาปัญหาการใช้หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจากเอกสารและสรุปผลการประชุมสัมมนาผู้เกี่ยวข้อง พบว่ามีความต้องการให้มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมดังเช่น ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2537 : 143) กล่าวว่า สิ่งที่ทำหายก็คือ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรเดิมมีข้อจำกัด คือ (1) ระยะเวลา (2) ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม (3) ระดับของการบริหารการศึกษาที่แตกต่างกันและทางองค์กรของผู้รับผิดชอบ ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารก็มีความพยายามเพื่อให้มีการพัฒนาหลักสูตรมาเป็นลำดับ โดยสำนักงาน ก.ค. ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามผลการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม (สำนักงาน ก.ค. 2537 : 1) มีข้อเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยอาจตัดเนื้อหาวิชาที่ซ้ำซ้อนกันหรือไม่จำเป็นออกและเพิ่มเนื้อหาวิชาใหม่เข้ามา และหลังจากนั้น สำนักงาน ก.ค. ก็ได้จัดประชุม อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาขึ้น 3 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2537 (สำนักงาน ก.ค. 2537 : 6 - 17) และคณะกรรมการฯ ได้เสนอแนะให้มีการพัฒนาหลักสูตร โดยมีเหตุผลสำคัญหลายประการ เช่น หลักสูตรฉบับเดิมกำหนดขึ้นเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง โดยจำแนกตามระดับเงินเดือนเป็นหลัก ซึ่งผู้อบรมหลักสูตรมีระดับเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน แต่มีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน จึงควรเป็นหลักสูตรเตรียมบุคลากรตามขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบและหลักสูตรฉบับใหม่ควรลดการเน้นเนื้อหา แต่ควรนำความคิดรวบยอดหลัก (Concepts) มาใส่ไว้และจัดกิจกรรมตามความคิดรวบยอดหลัก เป็นต้น

นอกจากนั้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาทุกเขตการศึกษา ระหว่างวันที่ 18 - 20 มกราคม 2538 มีข้อสรุปจากการประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ดังนี้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2538 : 17 - 36)

1. ควรมีการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม
2. ควรหลอมรวมเนื้อหาวิชาที่คล้ายกันเข้าด้วยกันแล้วทำการทดลองหลักสูตร
แจ้งศูนย์ฝึกอบรมถือปฏิบัติ
3. ควรเพิ่มเวลาการฝึกทักษะแต่ละกลุ่มวิชาให้มากขึ้น จัดลำดับรายวิชาที่แท้จริง
ในการปฏิบัติงาน แล้วฝึกทักษะให้มากที่สุดในแต่ละรายวิชานั้น
4. ควรสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อประกอบการพัฒนาหลักสูตร
5. ต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาหลักสูตรเตรียมผู้บริหารให้มีความ
หลากหลายหรือยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
สภาพของแต่ละท้องถิ่น
6. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
ควรแตกต่างกันบ้างในเรื่องของจำนวนชั่วโมง เนื้อหาและวิธีการ

เมื่อพิจารณาเหตุผลและองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด จึงสมควรทำการวิจัย
เพื่อเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8 ให้สอดคล้อง
กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้สามารถไปปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการวิจัยนี้คือ เสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรอบรม
เตรียมผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ สำหรับศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารระดับสูง พ.ศ. 2530

2. เพื่อเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 8 เพื่อใช้ในศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมจะช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ผ่านการฝึกอบรมและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบ ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของนักเรียน
2. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร จะสามารถนำผลวิจัยประกอบการพิจารณาพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อไป
3. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาทั้ง 12 ศูนย์ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา แม้ว่าในช่วงระยะเวลาที่สำนักงาน ก.ศ. ยังปรับปรุงหลักสูตรไม่เสร็จสมบูรณ์ การฝึกอบรมก็สามารถนำผลวิจัยไปใช้โดยการเพิ่มเนื้อหาวิชาในกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ได้

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการโดยมีกรอบความคิดในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย การพิจารณาเป้าหมาย นโยบาย สภาพและความต้องการจากแหล่งต่าง ๆ คือ

1. นโยบายด้านการศึกษาแห่งชาติ
2. นโยบายการพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ

3. ความต้องการของสังคมและของเขตการศึกษา
4. ความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
5. ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากนั้นนำไปกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดกับผู้ผ่านการฝึกอบรม โดยอาศัย

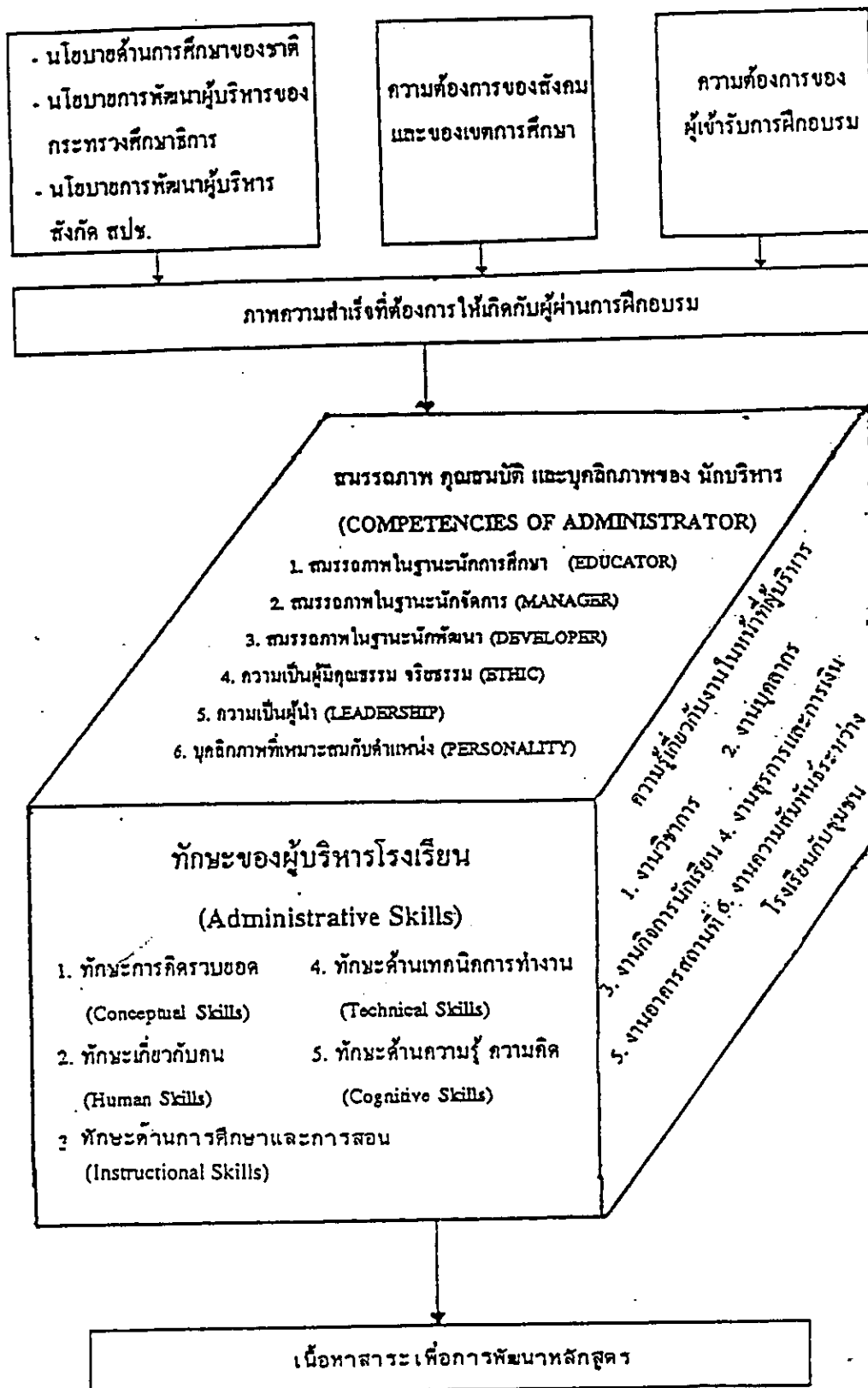
กรอบความคิดของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ คือ

1. กรอบความคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร ซึ่งได้ศึกษาแนวความคิดของ เดรกและโร (Drake and Roe. 1986 : 31) ว่าทักษะของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย ทักษะ 5 ประการคือ ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skills) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional Skills) ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skills) และทักษะด้านความรู้ ความคิด (Cognitive Skills)

2. กรอบความคิดของอนุกรรมการใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนา หลักสูตร (2537 : 13 - 14) ซึ่งกล่าวว่าผู้บริหารควรมีสมรรถภาพ คุณสมบัติและบุคลิกภาพ ใน 6 ด้าน คือ สมรรถภาพในฐานะนักการศึกษา (Educator) สมรรถภาพในฐานะนักจัดการ (Manager) สมรรถภาพในฐานะนักพัฒนา (Developer) ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethic) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)

3. เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งทำหน้าที่บริหารและให้การศึกษาใน หน่วยงานทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค. 2535 : 48 - 49) ซึ่งกำหนดว่าผู้บริหารมีหน้าที่ 6 ด้าน คือ (1) งานวิชาการ (2) งานบุคลากร (3) งานกิจการนักเรียน (4) งานธุรการและการเงิน (5) งานอาคารสถานที่ (6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากนั้นนำมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาฉบับปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัญหา ข้อบกพร่องและข้อคิดเห็น จะประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ฉบับปี พ.ศ. 2530

2. ประชากรที่ศึกษาเพื่อทำการประเมินหลักสูตรเดิม ศึกษาเฉพาะผู้ผ่านหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจากเขตการศึกษา 8 ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจัดฝึกอบรม จนถึงปัจจุบัน คือตั้งแต่ปีงบประมาณ 2534 - 2539 จำนวน 12 รุ่น ผู้ผ่านการฝึกอบรม 580 คน จาก 8 จังหวัด คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน และพะเยา เลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง 116 คน/ผู้เชี่ยวชาญซึ่ง ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้สอนวิชาการบริการศึกษาในระดับอุดมศึกษา วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของเขตการศึกษา 8 และผู้บริหารสถานศึกษา ดีเด่น

3. การสำรวจความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟายเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจากสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และจากหน่วยงานสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งละ 1 คน รวม 5 คน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 8 จังหวัดละ 1 คน รวม 8 คน ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 รวม 9 คน

4. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครอบคลุมถึงการเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนา หลักสูตร ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

คํานิยามศัพท์เฉพาะ

1. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับเตรียมผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. การพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การจัดทำข้อเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนารายวิชา และกิจกรรม โดยพิจารณาจากหลักสูตรฉบับที่ใช้อยู่ปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 8
3. ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา หมายถึง ศูนย์ฝึกอบรมของสถาบันพัฒนา ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจัดตั้งขึ้นในสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม เขตการศึกษา 8
4. เขตการศึกษา 8 หมายถึง การแบ่งเขตการศึกษาตามประกาศของกระทรวง ศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดในเขต รวม 8 จังหวัด คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอนและพะเยา
5. การประเมินหลักสูตร หมายถึง การศึกษาเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่ต้องการ คงไว้ในหลักสูตรฉบับใหม่ ความเห็นในการปรับปรุงการเพิ่มเนื้อหาวิชาในหลักสูตรใหม่และ ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาหลักสูตรในประเด็นอื่น ๆ
6. สมรรถภาพคุณสมบัติ และบุคลิกภาพของนักบริหาร หมายถึง ความรู้ ความ เข้าใจและความสามารถของผู้บริหารในการบริหารหรือแสดงพฤติกรรมตามบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาในด้านต่าง ๆ 6 ด้านคือ
 - 6.1 สมรรถภาพในฐานะนักการศึกษา
 - 6.2 สมรรถภาพในฐานะนักจัดการ
 - 6.3 สมรรถภาพในฐานะนักพัฒนา
 - 6.4 ความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม
 - 6.5 ความเป็นผู้นำ
 - 6.6 บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
7. ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานที่จะพัฒนาขึ้นในตัว ผู้บริหารในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน คือ

- 7.1 ทักษะการคิดรวบยอด
- 7.2 ทักษะเกี่ยวกับคน
- 7.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน
- 7.4 ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน
- 7.5 ทักษะด้านความรู้ ความคิด

8. หน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัติในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน คือ

- 8.1 งานวิชาการ
- 8.2 งานบุคลากร
- 8.3 งานกิจการนักเรียน
- 8.4 งานธุรการและการเงิน
- 8.5 งานอาคารสถานที่
- 8.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

9. ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยบุคคลที่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 9.1 ผู้ทำหน้าที่กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร
- 9.2 ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม
- 9.3 ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม

10. นโยบายด้านการศึกษาของชาติ หมายถึง นโยบายเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8, แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 และนโยบายของรัฐบาลชุดนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายกรัฐมนตรี

11. นโยบายพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการนิรूपครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยนายสุวัชร รังสิตพล เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

12. นโยบายพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สปช. หมายถึง หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และหลักเกณฑ์การสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาของ สปช.

13. ความต้องการของสังคม และของเขตการศึกษา หมายถึง ความต้องการที่ได้จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน สังกัด สปช. แนวโน้มปัญหาความต้องการ และภารกิจของผู้บริหาร ร.ร.สังกัด สปช. ในเขตการศึกษา 8 ความต้องการที่ได้จากการศึกษาเอกสารประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

14. ความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจากเขตการศึกษา 8

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
โดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวโน้มการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8

ตอนที่ 2 การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 หลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

โดยมีรายละเอียดแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แนวโน้มด้านการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8

สภาพการศึกษาในโรงเรียนสังกัด สบข. ในเขตการศึกษา 8

การแบ่งเขตการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเป็น 12 เขตการศึกษา โดย
คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม และวัฒนธรรมของจังหวัดนั้น ๆ (กระทรวง
ศึกษาธิการ. 2525 : 5) สำหรับเขตการศึกษา 8 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดในเขตรวม
8 จังหวัด คือ เชียงใหม่, เชียงราย, ลำปาง, ลำพูน, น่าน, แพร่, แม่ฮ่องสอน และพะเยา
ลักษณะภูมิประเทศเป็นที่สูงมีภูเขาติดเป็นสองในสามของพื้นที่ทั้งหมด จึงทำให้พื้นที่เพาะปลูก
ค่อนข้างจำกัด ด้านโครงสร้างประชากรในเขตการศึกษา 8 พบว่ามีลักษณะเดียวกับโครงสร้าง
ของประชากรทั้งประเทศ คือ โครงสร้างประชากรที่เคยมีประชากรวัยเด็กอายุ 0 - 14 ปี
เป็นจำนวนมาก จะมีแนวโน้มลดลงขณะที่ประชากรวัยทำงานอายุ 15 - 64 ปี และประชากร

วัยชราอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โครงสร้างทางเศรษฐกิจยังเกิดจากภาคการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ การผลิตที่มีการเจริญเติบโตเป็นที่สังเกตได้ชัดในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ได้แก่ ภาคหัตถกรรมและการบริการ ซึ่งเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญและอยู่ในจังหวัดขนาดใหญ่ที่มีกำลังการผลิตสูงอยู่แล้ว ได้แก่ เชียงใหม่ ลำปาง และเชียงราย อย่างไรก็ตามสถานะทางด้านการมีงานทำของคนในเขตการศึกษา 8 ยังล้าหลังกว่าเขตอื่น คือ มีอัตราการว่างงานค่อนข้างสูง การจ้างงานยังเน้นหนักอยู่ในกิจกรรมที่ต่อเนื่องกับการเกษตรกรรม รองลงมาเป็นสาขาบริการ ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว และกิจการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8. 2537 : 2 - 15) ดังนั้นสภาพความต้องการแรงงานจึงอยู่ในระดับคุณวุฒิประถมศึกษา ส่วนตำแหน่งงานสำหรับผู้มีคุณวุฒิสูงกว่านั้นมีผู้สมัครงานมากกว่าตำแหน่งว่าง ทำให้ผู้ทำงานที่มีคุณวุฒิต้องย้ายถิ่นไปแสวงหาตำแหน่งงานในจังหวัดนอกเขตการศึกษา

เมื่อพิจารณาถึงสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8 ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนทั้งสิ้น 3,775 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษา (โรงเรียนขยายโอกาส) 507 โรงเรียน มีผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และ ผู้ช่วยครูใหญ่ รวม 4,202 คน มีครูสายผู้สอนรวมทั้งสิ้น 32,656 คน และมีนักเรียนทุกระดับ รวมกัน 600,258 คน (รายงานการศึกษาส่วนภูมิภาค ภาคสถิติ. 2538 : 2 - 15) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปริมาณงานด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีปริมาณมากและภารกิจดังกล่าวอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารหลายระดับ ผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญยิ่งที่ปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนของโรงเรียนนั้น ๆ ก็คือผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ ซึ่งจากการศึกษาของคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม ส่วนภูมิภาค ภาคเหนือตอนบน ระยะแผน พ.ศ. 2538-2554 (2537 : 21 - 25) พบว่า ในภาพรวม มีปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารและครูผู้สอนก็คือ บุคลากรที่ทำการสอนยังขาดความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมแก่เด็กปฐมวัย การขาดบุคลากรที่สำเร็จ การศึกษาด้านอนุบาลศึกษาโดยเฉพาะ ส่วนความจำเป็นในการพัฒนาครูผู้สอนและผู้บริหาร ก็คือ การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะเกี่ยวกับเทคนิคการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้

เทคโนโลยีทางการศึกษาให้มากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มสวัสดิการเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอน และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดารในพื้นที่ที่เป็นภูเขาสูงและบริเวณที่เสี่ยงภัย ตามชายแดน นอกจากนี้ในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส ซึ่งมี จำนวนทั้งสิ้น 507 โรงเรียน พบว่าผู้บริหารบางส่วนยังไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา การจัดการเรียนการสอนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านนวัตกรรมทาง การศึกษา และครูผู้สอนส่วนหนึ่งมีวุฒิทางการศึกษาไม่ตรงกับวิชาที่สอนและขาดครูผู้สอนวิชา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ (สำนักพัฒนาฯ เขตการศึกษา 8. 2537 : 5)

แนวโน้มปัญหาสำคัญด้านการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8

นอกจากการศึกษาข้อมูลด้านการศึกษาเพื่อการคาดคะเนแนวโน้มภารกิจและปัญหา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วสิ่งที่มีผลกระทบต่องานของ ผู้บริหารอีกเรื่องหนึ่งก็คือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537 : 323) มีความเห็นว่าจะกระทบหลายด้าน คือ

1. ผลกระทบต่อผู้เรียน
2. ผลกระทบต่อผู้สอน
3. ผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา

ซึ่งผลกระทบในด้านการบริหารการศึกษานี้ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร โทรคมนาคมและเทคโนโลยีทางการศึกษาจะช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปโดยง่าย สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้งานบริหารทั้งในระดับโรงเรียนและระดับสูงกว่า โรงเรียนทำได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ความเห็นดังกล่าวตรงกับการศึกษาแนวโน้ม ปัญหาการ บริหารงานของคณะทำงาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ภาคเหนือ ตอนบน (สำนักพัฒนาฯ เขตการศึกษา 8. 2537 : 11) ซึ่งคาดคะเนไว้ว่าจะมีความเจริญ ก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำใน การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ อีก คือ

1. สภาพปัญหาจากประชากรวัยเรียนระดับประถมศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนบางส่วนอาจถูกยุบรวมหรือปรับเปลี่ยนสภาพการจัดการศึกษาไปสู่รูปแบบอื่นซึ่งผู้บริหารจะต้องได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร
2. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษา จะต้องจัดในปริมาณที่สูงขึ้น เป็นการศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชน ทั้งนี้จะเป็นการดำเนินในสภาพการขาดแคลนทรัพยากรเกือบทุกด้าน
3. มีการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารได้รับผลกระทบโดยตรงและในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือครูและนักเรียนให้มีสมรรถภาพในการเลือกรับวัฒนธรรมและช่วยสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์
4. ประชาชนส่วนใหญ่จะยังคงมีฐานะยากจนเป็นเหตุให้ไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระดับสูงกว่าประถมศึกษาและมีค่านิยมให้บุตรหลานประกอบอาชีพไม่พึงประสงค์ ทำให้ผู้บริหารจะต้องเป็นแกนหลักในการรณรงค์ให้ผู้ปกครองและเด็กเปลี่ยนค่านิยมและระดมทุนการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ
5. การเตรียมความพร้อมแก่เด็กก่อนวัยเรียนอายุ 3 - 5 ปี ยังทำได้ไม่ทั่วถึง และบุคลากรของโรงเรียนยังขาดความรู้ ความชำนาญ เนื่องจากขาดผู้จบทางการศึกษาด้านนี้ โดยเฉพาะ เป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องหาวิธีการช่วยเหลือและแก้ไข้ปัญหา

แนวโน้มภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ในเขตการศึกษา 8

จากการคาดคะเนแนวโน้มของปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้มีการกำหนดภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 8 ตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประจำปี 2538 - 2554 (2537 : 21 - 25) เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8 มีดังนี้

1. การจัดเตรียมความพร้อมเพื่อเด็กก่อนวัยเรียน อายุ 3 - 5 ปี ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่
2. พัฒนาบุคลากรที่ทำการสอนระดับประถมศึกษาที่ไม่มีวุฒิทางการสอนเด็กปฐมวัย ให้ความรู้ ความเข้าใจในการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กปฐมวัย

3. การปรับปรุงแผนการสอน กระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น เพื่อลดอัตราการตกชั้นและลดอัตราการออกกลางคัน รวมทั้งมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ได้ระดับประถมศึกษา

4. การเพิ่มความรู้ ความสามารถแก่ครูในโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีต่าง ๆ

5. การเพิ่มสวัสดิการและเพิ่มขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอนในพื้นที่ห่างไกล ทุกันดาร ชายแดน

6. ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการสอนระดับมัธยมศึกษาโดยเฉพาะผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาไม่ตรงกับสาขาที่สอนได้แก่วิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ตลอดจนการจัดหาสื่อการสอน ห้องปฏิบัติการ อาคารประกอบต่าง ๆ นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537 : 50) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการบริหารการศึกษาของไทย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลาย ๆ เรื่อง ดังนี้

1. การขยายการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน
2. การขยายเขตการบริการและจำนวนผู้เข้ารับบริการทางการศึกษา
3. การแข่งขันเพื่อเข้าศึกษาในสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท
4. การพัฒนาระบบบริหารให้มีเอกภาพทั้งในด้านนโยบายและแผน
5. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศให้มีความถูกต้อง รวดเร็วและทันสมัย
6. การพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษา
7. การส่งเสริมการวิจัย
8. การกระจายโอกาสทางการศึกษาในทุกระดับให้ทั่วถึงและเป็นธรรม
9. การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
10. การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเป็นธรรม
11. การประสานสัมพันธ์และความต่อเนื่องของการศึกษาในระบบโรงเรียนกับการศึกษานอกระบบโรงเรียน
12. การปรับโครงสร้างของการศึกษาด้านอาชีวศึกษา
13. การพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียน

14. การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา
15. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย
16. การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล
17. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
18. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่ระดับจังหวัดและสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวโน้มของปัญหาและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8 จะทำให้เห็นภาพของความสำเร็จในการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถรองรับภารกิจที่จะเกิดขึ้นนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรต่อไป

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาข้อกำหนดในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า ปัจจุบันการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งเป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 31 และมาตรา 34 ได้กำหนดว่าตำแหน่งข้าราชการครู ตำแหน่งใดจะมีในหน่วยงานการศึกษาใด จำนวนเท่าใด จะต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งใดให้เป็นไปตามที่ ก.ค. กำหนดโดยให้คำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบปริมาณ และคุณภาพของงานและให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนด้วย

ก.ค. ได้อาศัยอำนาจตามกฎหมายดังกล่าวกำหนดหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งมีหน้าที่บริหารและให้การศึกษา ในหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีการประเมินปริมาณงานคุณภาพของงานตลอดจนสภาพงานในสถานศึกษา จากงานต่าง ๆ ของผู้บริหารจำนวน 6 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2534 : 48 - 49) คือ

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน

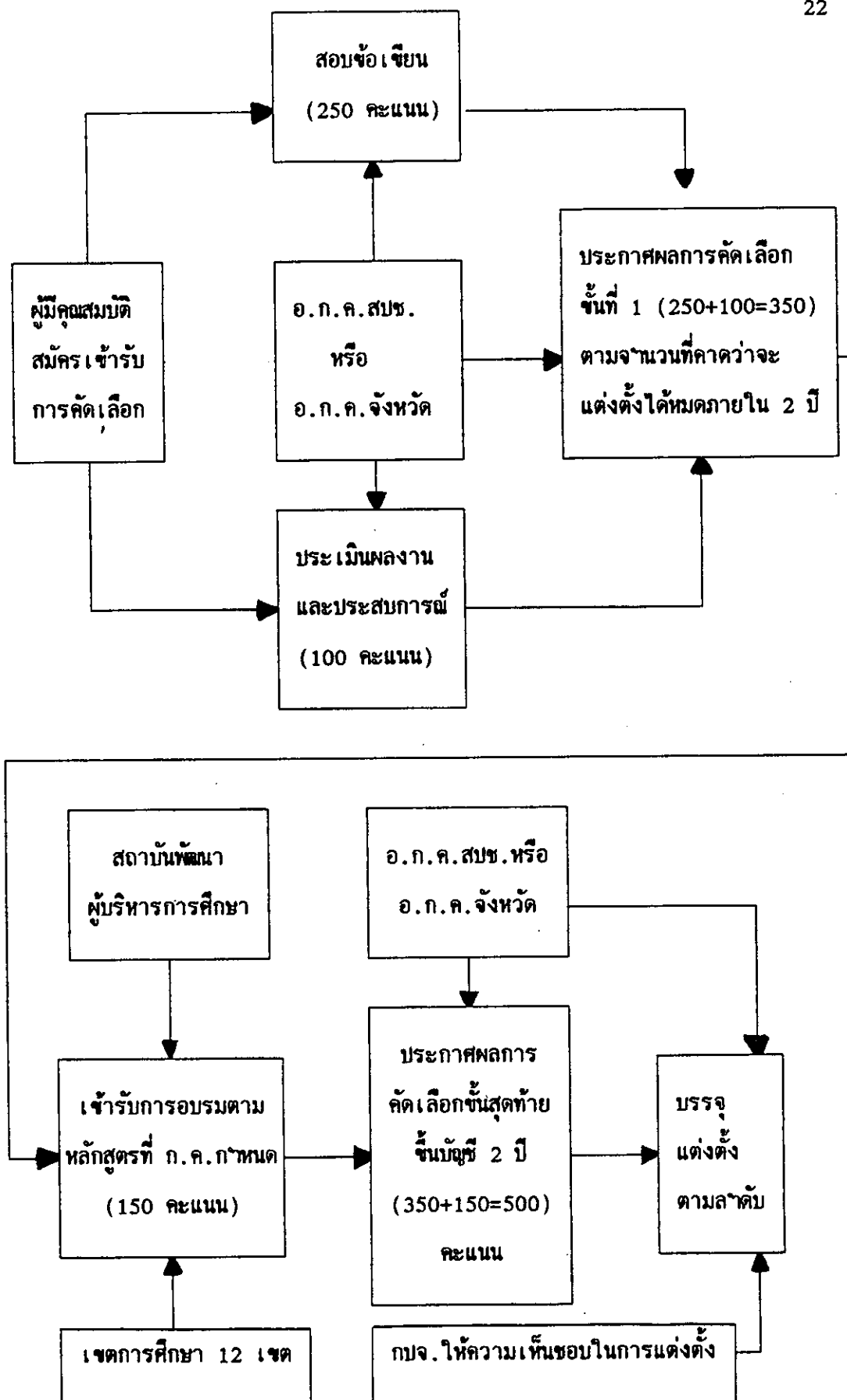
3. งานบุคลากร
4. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

นอกจากนั้น ก.ค. ยังได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ได้
 รับเงินเดือนสูงขึ้นอีก 1 ระดับเป็นพิเศษเฉพาะรายตามบัญชี 4 แห่งกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13
 (พ.ศ. 2535) อีกด้วย โดยประเมินจากผลงานทางวิชาการและความชำนาญการ ความ
 เชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาจากงานต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
 ครู. 2535 : 2)

1. งานด้านการปกครอง
2. งานด้านวิชาการ
3. งานด้านธุรการหรือบริหารทั่วไป
4. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ทั้ง 2 ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าสอดคล้องกับเกณฑ์ที่สำนักงาน
 คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดเพื่อพิจารณาความสามารถในการบริหารโรงเรียน
 โดยกำหนดว่าขึ้นอยู่กับความสามารถในการประกอบภารกิจการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย 6
 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคาร
 สถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถม
 ศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 6)

ในการกำหนดหลักเกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะ
 กรรมการข้าราชการครูและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและศูนย์
 ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาต่าง ๆ นั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ จากการที่สำนัก
 งานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานการศึกษาขนาดใหญ่ มีข้าราชการในสังกัด
 มาก การแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ให้เกิดความเป็นธรรมและได้ผู้ที่มีความรู้
 ความสามารถอย่างแท้จริง จึงมีการสอบข้อเขียน ประเมินผลงานและประสบการณ์ และส่งเข้า
 รับการอบรมตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด จากนั้นจึงนำคะแนนในแต่ละขั้นตอนรวมกันประกาศขึ้น
 บัญชีเพื่อบรรจุเรียงตามลำดับตามแผนภูมิดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
 2526 : 7)



ภาพประกอบ 2 กระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าการอบรมตามหลักสูตรของ ก.ค. นั้นอยู่ในขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการสรรหาผู้บริหารการศึกษา ดังนั้นการอบรมตามหลักสูตรดังกล่าวจึงต้องมีการวัดผลเป็นคะแนนและมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากวิทยาการที่เลี้ยงและผู้รับผิดชอบ

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านกระบวนการสรรหาในขั้นตอนที่ 1 กรณีตำแหน่งว่างหรือได้รับอนุมัติให้รับรงตำแหน่งให้สูงขึ้นจาก ก.ค. แล้ว จะต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนดให้ตรงกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา/เขตการศึกษาเป็นผู้จัดอบรม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ/สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้คัดเลือกและส่งบุคคลเข้ารับการอบรม โดยแยกเป็น 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
2. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สำหรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียน

การฝึกอบรมกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม ในทางปฏิบัติสถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษามอบให้เขตการศึกษาทั้ง 12 เขตรับผิดชอบดำเนินการภายในเขต ร่วมกับ สปจ. ที่เกี่ยวข้องโดยจัดฝึกอบรม ณ ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา โดยมีบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดฝึกอบรม ดังนี้

1. ผู้บริหารโครงการ (เลขาธิการโครงการ) สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา/เขตการศึกษา เป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งเป็นคราว ๆ มีหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรม
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สปช./สปจ. เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์การสรรหาของ สปช.
3. วิทยาการที่เลี้ยง สปจ. ในเขตการศึกษา เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ มีหน้าที่เสริมสร้างประสบการณ์ ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา และเป็นพี่ปรึกษาให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วางแผนการจัดฝึกอบรมร่วมกับผู้บริหารโครงการและผู้ประสานงานจาก สปช.
4. วิทยาการ การฝึกอบรมที่จัด ณ เขตศึกษานั้น เขตการศึกษาเป็นผู้พิจารณาและเชิญวิทยาการ

5. ผู้ประสานงาน สปช. เป็นผู้พิจารณาจากผู้รับผิดชอบงานอบรมผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กับ สปช. ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและดูแลการจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กับ สปช. ส่วนการฝึกอบรมที่จัด ณ เขตการศึกษานั้น ให้เขตการศึกษาร่วมกับ สปจ. พิจารณาตัวผู้ประสานงาน

6. ผู้ประเมินผลการฝึกอบรมคือสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา/เขตการศึกษา เป็นผู้ประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำคะแนนผลการฝึกอบรมส่งให้ สปช./สปจ.

7. ผู้ติดตามผลการฝึกอบรมประกอบด้วยสำนักงาน ก.ค. และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้ติดตามผลการนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาการศึกษา

8. สปช. ทบทวนที่ตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาหลังจากได้รับการแต่งตั้งแล้ว

ตอนที่ 2 การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำคัญและจำเป็นในการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการเตรียมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ และวิธีที่ดำเนินการอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่งก็คือการฝึกอบรม (Ribbins and others. 1991 ; Walker and others. 1991) ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคลากรเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เนื่องจากการวัดความสำเร็จขององค์การว่าประสบความสำเร็จแค่ไหน เพียงไร ดูได้จากผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้และความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคลากรขององค์การใดองค์การหนึ่งก็คือสภาพการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ ซึ่งต้องการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ดี คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกา (1965 : 75) ให้ความเห็นว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคล และจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาขึ้นได้ นอกจากนั้น จากการศึกษาความรู้และทักษะ

พื้นฐานสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีตามข้อกำหนดของคณะกรรมการนโยบายการบริหารการศึกษาแห่งชาติ (NPBEA) ของสหรัฐอเมริกาที่กำหนดไว้ดังนี้

1. บริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลต่องานโรงเรียน
2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการปรับปรุงโรงเรียน
3. ทฤษฎีองค์การ
4. ระเบียบวิธีการศึกษาเกี่ยวกับองค์การและการวิเคราะห์นโยบาย
5. ภาวะผู้นำ กระบวนการบริหารและหน้าที่ของผู้บริหาร
6. การวิเคราะห์นโยบายด้านการศึกษาและการเมืองเกี่ยวกับการศึกษา
7. การสร้างขวัญและจริยศาสตร์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา

จากการศึกษาในเรื่องเดียวกันของเชาว์ ไพรพิรุณโรจน์ (2532 : 69) พบว่าได้จำแนกความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารตามประเภทของผู้ปฏิบัติงาน 3 ลักษณะคือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านฝีมือ (Skill Training) เป็นความจำเป็นของคนระดับกรรมกรที่จะเลื่อนฐานะจากผู้ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้ทักษะหรือใช้ทักษะน้อยไปสู่งานที่ต้องใช้ทักษะสูงขึ้นหรือเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ (Professional Training) เป็นความจำเป็นของคนในระดับผู้ใช้วิชาชีพ เช่น นักบัญชี วิศวกร เพื่อศึกษาถึงความรู้ด้านวิชาชีพที่พัฒนาการขึ้นมาใหม่

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อการจัดการ (Management Training) เป็นความจำเป็นของผู้ที่จะได้รับการเลื่อนขั้นจากคนในระดับผู้บังคับบัญชาไปอยู่ในระดับบังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะเลื่อนระดับ ซึ่งกำลังจะได้รับการเลื่อนฐานะไปเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาในัจจุบันต้องการเริ่มรู้วิธีการจัดการใหม่ ๆ

จากการศึกษาแนวความคิดของ ปีเตอร์สัน (Peterson. 1990 : 208 - 211) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective School Principals) นั้นจะต้องประกอบภารกิจในลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ภารกิจในการจัดการ (Managerial Tasks)
2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)
3. ความต้องการทางปัญญา หรือความรู้ความคิด (Cognitive Demands)
4. กลยุทธ์ในการปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Strategies)

5. กระบวนการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture Building Proesses)

ภารกิจที่สำคัญทั้งห้าประการนี้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ภารกิจทั้งห้าประการโดยสรุปมีดังนี้

ภารกิจในการจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องบริหารงานเพื่อส่งเสริมให้คณะครูมุ่งเน้นการให้การศึกษาแก่นักเรียนโดยปราศจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดหา คัดเลือกและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม กำหนดบทบาทของครูและผู้บริหารให้ชัดเจน ภารกิจในด้านการจัดการนี้แตกต่างกันไปตามลักษณะและขนาดของโรงเรียน

ความเป็นผู้นำทางวิชาการ งานของโรงเรียนส่วนใหญ่เกิดขึ้นในห้องเรียนเมื่อครูหลักสูตรและนักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและจัดสภาพการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน

ความต้องการทางปัญญา หรือความรู้ความคิด ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีทักษะทางปัญญา หรือความรู้ความคิด (Cognitive Skills) และมีวิธีการในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Approaches) วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนคิดและรับรู้งานของตนนั้นมีพื้นฐานบนค่านิยมและความเชื่อ วิธีการคิดจะนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Bennis and Nanus. 1985) มีงานวิจัยที่ยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาทักษะทางปัญญาหรือความรู้ความคิดดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ด้อยประสิทธิภาพ (Huff and others. 1982) ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการรวบรวมข้อมูล พัฒนาความเข้าใจในกระบวนการศึกษา มีเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องส่งเสริมการตัดสินใจ

กลยุทธ์การปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการรวมพลังของบุคคลทั้งหลายเพื่อการปรับปรุงโรงเรียน (Hall and Hord. 1987) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา การทำให้โรงเรียนคงสภาพเดิม (Status Quo) ไม่ทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาได้ การปรับปรุงโรงเรียนจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่เด่นชัดได้ในการปรับปรุงโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

จะต้องแสดงบทบาทในการริเริ่มเพื่อการพัฒนา มีภาวะผู้นำในการพัฒนาและนำนวนคติในการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนคือสิ่งที่ยึดถือประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อการคิด ความรู้สึกและการกระทำของทั้งครูและนักเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนประณมศึกษาประกอบด้วยบทัฐาน (Norm) ความเชื่อและฐานคติ (Assumptions) ร่วมกันของครู นักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน (Peterson. 1990 : 211) เนื่องจากการเรียนและการสอนเป็นกิจกรรมหลักของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่ช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอน เช่น การยึดถือหลักว่าเด็กทุกคนมีความสามารถเรียนได้เด็กต้องเรียนรู้อย่างมีความสุขผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้โดยมีครูเป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นต้น

ส่วนการศึกษาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศในทวีปเอเชีย ซึ่งโพทूरย์ โพธิ์สว่าง (2537 : 45) ได้ศึกษาการจัดฝึกอบรมผู้บริหารของประเทศญี่ปุ่นเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของการฝึกอบรมว่าเป็นการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งให้มีการเตรียมพร้อมทั้งในด้านวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพและความรู้ความสามารถที่มีศักยภาพเพียงพอต่อการสนองตอบต่อเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนั้นยังแสดงความเห็นว่าบุคคลใดเมื่อได้ดำรงตำแหน่งใดแล้วควรจะต้องมีบทบาทตามที่คาดหวังและเพื่อให้สามารถสนองตอบต่อบทบาทดังกล่าวนั้นได้ดี จะต้องมีความรู้ ความสามารถตามที่ได้กำหนด จึงจะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และตำแหน่งของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าหากพบว่ายังไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอตามนั้น ก็มีความจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถตามนั้นจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี

ในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและความสำคัญของการฝึกอบรม-โกวิทย์- กังสนันท์ (2534 : 64) ได้ชี้ให้เห็นว่าได้เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายทั่วไป โดยเฉพาะในองค์การธุรกิจเอกชน ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือการบริหารในการแก้ไขและป้องกันปัญหาต่าง ๆ แล้ว การฝึกอบรมยังทำหน้าที่เป็นสื่อของการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น องค์การต่าง ๆ จึงทุ่มเททรัพยากรจำนวนมากเพื่อจัดให้มีการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ

161 (127)

1. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เป็นวิธีการหนึ่งในการเตรียมบุคลากรโดยจัดให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานแทนกันได้ในการมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่อย่างไรก็ดี บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 6) ได้กล่าวว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่จะสามารถพัฒนาบุคคลได้ดี ต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีพอเพียงกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเกิดจากอคติหรือการกลั่นแกล้งของผู้นำนางจะไม่บังเกิดผลดีในด้านการพัฒนาบุคลากร

2. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการแนะนำหรือชี้แจงเบื้องต้นสำหรับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานระหว่างกัน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์รวมทั้งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ของหน่วยงาน โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานอย่างกว้าง ๆ ในระยะสั้น การให้ผู้เข้ามาใหม่เข้าใจในระเบียบวินัย ระบบปฏิบัติการของการทำงานร่วมกัน ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้หน่วยงานทางด้านการศึกษามักจะดำเนินการเมื่อมีการบรรจุข้าราชการใหม่

3. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการกันอย่างแพร่หลาย โดยเป็นการไปศึกษาสภาพที่แท้จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งวิธีการทัศนศึกษาที่จะได้ผลนั้นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการกำหนดขอบข่ายภาระกิจที่จะต้องดำเนินการของแต่ละคนทั้งก่อนไป ระหว่างที่ดำเนินการทัศนศึกษาและหลังจากทัศนศึกษา โดยมีการประชุมชี้แจงแนวทางดำเนินการจนเป็นที่เข้าใจก่อนทัศนศึกษา และหลังจากกลับจากทัศนศึกษาแล้วก็มีการสรุปผลหรือจัดประชุมสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปในสิ่งที่ได้จากการทัศนศึกษา

4. การพัฒนาบุคลากรโดยใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการเรียนด้วยตนเองโดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทดลองและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการสอน เมื่อจบแต่ละตอนจะมีการประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ไขสิ่งที่ยังไม่เข้าใจให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นตอนต่อไป บทเรียนสำเร็จรูปมีข้อดีคือ

- 1) สามารถใช้กับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทีเดียวพร้อม ๆ กัน
- 2) สะดวกในการจัดคือไม่ต้องจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ ไม่ต้องจัด

สถานที่

- 3) บทเรียนที่ทำไว้อย่างดีสามารถใช้ได้กับผู้เข้าอบรมหลาย ๆ รุ่น ทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ
- 4) สามารถให้ความรู้และทักษะตามขอบเขตและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ดี
- 5) ผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนด้วยวิธีนี้มาก-น้อยตามความเข้าใจในบางเรื่องไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนของคนอื่น

แต่อย่างไรก็ดี การใช้บทเรียนสำเร็จรูปก็มีข้อจำกัดคือบางเนื้อหา บางสาขาไม่อาจใช้บทเรียนแบบสำเร็จรูปได้เพราะไม่เหมาะที่จะทำเป็นรูปเล่ม สำหรับผู้ที่เขียนโปรแกรมการเรียนแบบสำเร็จรูปจะต้องเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่จะสอนอย่างลึกซึ้งรู้ว่าจะเขียนโปรแกรมให้บุคคลระดับใดประเภทใดเรียน มีความรู้ความสามารถในการจัดโปรแกรมตามเนื้อหาวิชาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความเหมาะสม สำหรับผู้เรียนควรได้รับการแนะนำที่แจ้งให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนและขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติโดยตลอดปัจจุบันการใช้บทเรียนสำเร็จรูปโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มีความก้าวหน้า สะดวกและแพร่หลายอย่างยิ่ง

5. การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษา ค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสัมมนาและจะต้องอาศัยผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อให้สามารถร่วมอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กันและร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความรู้ ความเข้าใจและทักษะด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานหรือกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ กันต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในงานนั้นและสามารถถ่ายทอดความรู้ทั้ง

ทฤษฎีและภาคปฏิบัติในสาขาวิชาหรือเรื่องที่จะประชุมเชิงปฏิบัติการและสามารถให้ความรู้
 ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้เข้าร่วมประชุมขณะ เมื่อจัดประชุมได้เป็นอย่างดี ผู้จัดประชุม
 ปฏิบัติการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ
 กำหนดเวลาและหลักสูตรการประชุมเชิงปฏิบัติการให้เหมาะสม ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ
 ควรเป็นผู้ทำงานในสาขาหรือด้านเดียวกัน มีปัญหาในการทำงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน
 เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน

7. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการท
 งานของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่ การฝึกอบรมเป็นวิธีการ
 พัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เปลี่ยน
 แปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลันทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาการและเทคโนโลยี
 สมัยใหม่ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์กรก็เปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลง
 ของสังคม การฝึกอบรมเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทในการ
 เสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่เกี่ยวกับงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
 (Nadler. 1990 : 40) นอกจากนั้นการฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง
 พฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
 อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้
 อย่างดี บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 9) ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีความหมายใกล้เคียงกับ
 การศึกษา และการพัฒนา ทั้งนี้เพราะต่างก็เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้าน
 ความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน ส่วนการให้การศึกษา (Education)
 เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติในเรื่อง
 ต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ และมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการศึกษานำไปเป็นพื้นฐานในการ
 ประกอบอาชีพ และการมีชีวิตอยู่ในสังคม สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคคลนั้นมีความหมายครอบคลุมทั้ง
 การฝึกอบรม การให้การศึกษาและวิธีการอื่นใดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมี
 ระบบและหากการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องเฉพาะทางมากขึ้นเท่าใดก็มีแนวโน้มเป็นการฝึกอบรม
 มากขึ้นและในเรื่องเดียวกันนี้ โกวทิย กังสนันท์ (2534 : 36) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับ
 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็เพื่อปรับปรุงและเพิ่มสมรรถภาพ (Capabilities) ของ
 ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ

(Efficiency) สูงขึ้น การฝึกอบรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้-ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมเกี่ยวกับหลักการ วิธีการและการทำงานร่วมกัน ส่วนการศึกษาของนาย ศิริโชค (2523 : 7) พบว่าการฝึกอบรมเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้เกิดความเจริญงอกงาม ทั้งร่างกายจิตใจและสติปัญญา เป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาประเทศ แม้ว่าหน่วยงานหรือองค์กรจะให้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่ปัจจุบันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนมากขึ้นทุกวัน ดังนั้นการฝึกอบรมให้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ในการงาน ความแตกต่างของคำว่าฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) สมโภชน์ นพคุณ (2537 : 3) กล่าวว่าแตกต่างกันในขอบเขตเป้าหมายและวิธีการ กล่าวคือ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่หรือจะรับผิดชอบเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ส่วนการพัฒนานั้นจะมีความหมายที่กว้างกว่าการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการพัฒนานั้นจะหมายถึงความพยายามที่จะพัฒนาตัวบุคคลในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บุคคลผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีโอกาสก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็นทรัพยากรที่สำคัญโดยมิได้จำเพาะเจาะจงที่งานใดหรือตำแหน่งใดโดยเฉพาะ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีหนึ่งของการเตรียมผู้บริหารที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน โกวิทย์ พวงงาม (2534 : 32) ให้ความหมายของคำว่าฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการพัฒนาคความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจนสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังโดยนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบเช่น ข้อมูลการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน, ข้อมูลพื้นฐานการศึกษาความรู้ประสบการณ์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการอบรมจะนำความรู้ไปใช้ ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติและการคำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ

8. การสอนงาน (Coaching) เทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการฝึกอบรมก็คือการสอนงาน (Coaching) มีงานวิจัยที่แสดงว่าการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในสถานที่ทำงานจะสำเร็จได้ด้วยการฝึกอบรมและโปรแกรมการฝึกอบรมนั้นควรมี 5 องค์ประกอบต่อไปนี้ (Joyce and Showers. 1988)

- 1) การนำเสนอพื้นฐานของทฤษฎีและทักษะที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนั้น ๆ
- 2) การดูแบบอย่าง (Modeling) หรือการสาธิตทักษะนั้น ๆ
- 3) การฝึกปฏิบัติทักษะนั้น ๆ ในสถานการณ์จำลอง (Simulated Setting)
- 4) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากสถานการณ์จำลอง
- 5) การสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Coaching) ในขณะประยุกต์

ทักษะนั้น ๆ

การสอนงาน นับเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ใกล้ชิดและเกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล และเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผล ประหยัดที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น สายสอวงค์ แก้วเกษตรกรณ์ (2536 : 97) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่าการสอนแนะหรือการชี้แนะ เป็นวิธีการที่หัวหน้างานหรือผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นสอนหรือแนะให้ผู้บริหารงานหรือลูกน้องได้เรียนรู้ว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไรจึงจะทำงานนั้นได้ตามที่ต้องการและมีประสิทธิภาพหรือเป็นการกระทำของหัวหน้าที่มุ่งหวังจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้องจากการทำงานไม่เป็นหรือไม่ชำนาญมาเป็นผู้ที่ทำงานเป็นและชำนาญยิ่งขึ้น การสอนงานมีข้อเด่นชัดดังนี้ คือ

1) เทคนิคการสอนงาน ผู้สอนสามารถเลือกเน้นไปทางใดทางหนึ่งได้ตามความต้องการ

2) ผู้เรียนได้รับประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของผู้สอน ขณะเดียวกันผู้สอนแนะก็ได้รู้ถึงสภาพและปัญหาของผู้เข้าทำงานใหม่ด้วย

3) เสริมสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้สอนและผู้เรียนอันจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อไป

4) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนสามารถทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้องและง่าย แต่อย่างไรก็ตามการสอนงานมีข้อที่ควรคำนึงดังต่อไปนี้คือ

(1) การสอนงานจะมีคุณค่ามากเพียงไรขึ้นอยู่กับผู้สอนแนะเป็นสำคัญ (2) ผู้สอนและหัวหน้าซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและชำนาญงานมักไม่ค่อยมีเวลาว่างที่จะสอน (3) ในบางครั้งผู้เรียนและลูกน้องอาจกลายเป็นผู้สังเกตงานหรือผู้เลียนแบบพฤติกรรมของผู้สอนแนะไปด้วยก็ได้

9. การฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน (PCW)

★ วิธีการฝึกอบรมแบบพัฒนาโครงการจากกรณีงานหรือ Project Case Work Training Approach (PCW) นั้น ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2533 : 36 - 52) ได้เสนอว่า

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จำลองแบบการทำงานตามธรรมชาติ โดยใช้สมาชิกที่ได้รับการอบรมได้เข้าสู่สถานการณ์จำลองที่เหมือนชีวิตจริง ให้สามารถฝึกฝนการแก้ปัญหาและดำเนินงานโดยใช้ "โครงการ" ด้วยการผ่านขั้นตอน คือ

- 1) วิเคราะห์ปัญหา
- 2) ค้นหาสาเหตุของปัญหา
- 3) ระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา
- 4) ระบุทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
- 5) วางแผนแก้ปัญหาในรูปของโครงการ
- 6) ดำเนินการแก้ปัญหา
- 7) ประเมินผลและติดตามผล

การฝึกอบรมแบบ PCW เป็นการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลงานในรูปแบบของโครงการที่ดีเหมาะสมที่สุด โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ลงมือวิเคราะห์และเขียนโครงการ ส่วนวิทยากรจะเป็นผู้ชี้แนะและเน้นการคิดที่เป็นระบบรอบคอบ มีเหตุผลที่แม่นยำและถี่ถ้วนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและถูกต้อง นอกจากนั้นวิทยากรยังสามารถเพิ่มเติมเทคนิคการฝึกอบรมอื่น เช่น เกมทางการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้เกมและวิธีการต่าง ๆ จะต้องให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ มีใจมุ่งให้เกิดความสนุกเพลิดเพลินอย่างเดียว โดยจะต้องประกอบไปด้วยส่วนที่สำคัญเท่าเทียมกันสองส่วนคือการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เตรียมไว้กับการผลิตผลงานตามที่กำหนดไว้

ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงานมี 3 ประการ คือ

- 1) วิเคราะห์ปัญหา
- 2) ค้นหาสาเหตุของปัญหา
- 3) ระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา
- 4) ระบุทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
- 5) วางแผนแก้ปัญหาในรูปของโครงการ
- 6) ดำเนินการแก้ปัญหา
- 7) ประเมินผลและติดตามผล

การฝึกอบรมแบบ PCW เป็นการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิด วิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลงานในรูปแบบของโครงการที่ดีเหมาะสมที่สุด โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ลงมือวิเคราะห์และเขียนโครงการ ส่วนวิทยากรจะเป็นผู้ชี้แนะและเน้นการคิดที่เป็นระบบรอบคอบ มีเหตุผลที่แม่นยำและถี่ถ้วนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและถูกต้อง นอกจากนั้นวิทยากรยังสามารถเพิ่มเติมเทคนิคการฝึกอบรมอื่น เช่น เกมทางการบริหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการใช้เกมและวิธีการต่าง ๆ จะต้องให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ มีใจมุงให้เกิดความสนุกเพลิดเพลินอย่างเดียว โดยจะต้องประกอบไปด้วยส่วนที่สำคัญเท่าเทียมกันสองส่วนคือการฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์ที่เตรียมไว้กับการผลิตผลงานตามที่กำหนดไว้

ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากกรณีงาน มี 3 ประการ คือ

1) วิธีการฝึกอบรมที่เลียนแบบการทำงานตามธรรมชาติในสถานการณ์ที่เหมือนหรือใกล้เคียงชีวิตจริง

2) ใช้เทคนิคการฝึกอบรมผสมผสานกันอย่างมีระบบ 4 วิธีการคือ วิธีการแบบโครงการ วิธีการจำลองสถานการณ์ วิธีการศึกษารายกรณี และวิธีการกลุ่มสัมพันธ์

วิธีการฝึกอบรมแบบ PCW ที่ต้องเห็นผลเกิดขึ้น 3 ประการคือ

- 1) ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้คิดและสร้างสรรค์
- 2) ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้วิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะแก่กันและกัน และ
- 3) ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลการเรียนรู้ของตนเอง

กระบวนการฝึกอบรม

การเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดำเนินการอยู่ในลักษณะกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์การ หรือหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตนั้นจะประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลสูงสุดซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่ครบวงจร ดังสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2532 : 21) กำหนดไว้ 9 กระบวนการ คือ

1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
2. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม
4. การทดลองหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม
5. การฝึกอบรมวิทยากร
6. การดำเนินการฝึกอบรม
7. การประเมินคุณภาพผู้เรียนที่ผ่านการฝึกอบรม
8. การประเมินประสิทธิภาพการบริหาร
9. การประเมินคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษากระบวนการฝึกอบรมดังกล่าว ซึ่งให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการทั้งหมด

รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ

จากการศึกษาความหมายของหลักสูตร ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 3) ให้ความเห็นว่า เอกสารเกี่ยวกับหลักสูตร (Curriculum) มีความกว้างอยู่ระหว่าง 2 ชั่วโมงหนึ่ง เป็นการพิจารณาหลักสูตรในมุมแคบโดยพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระ และการประเมินวิชาใดวิชาหนึ่งในหลักสูตร อีกชั่วโมงหนึ่งเป็นการพิจารณาหลักสูตรในมุมกว้าง โดยพิจารณาหลักสูตรในภาพรวมทั้งหมด นั่นคือพิจารณาหลักสูตร ในฐานะเป็นวิชาการสาขาหนึ่ง (A Field of Study) ดังนั้น เอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักสูตรจึงอยู่ระหว่างสองชั่วโมงของแนวคิดนี้ และนอกจากนั้นคำว่าหลักสูตรยังสามารถตีความหมายได้หลายวิธี มีความหมายตั้งแต่วิชาที่จะสอน ไปจนประสบการณ์ทุกอย่างของผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (Streuner and Tuijnman. 1994) สำหรับการวิจัยนี้มุ่งพิจารณาหลักสูตรในมุมแคบเฉพาะเนื้อหาสาระ เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจากนักทฤษฎีต่าง ๆ เช่น

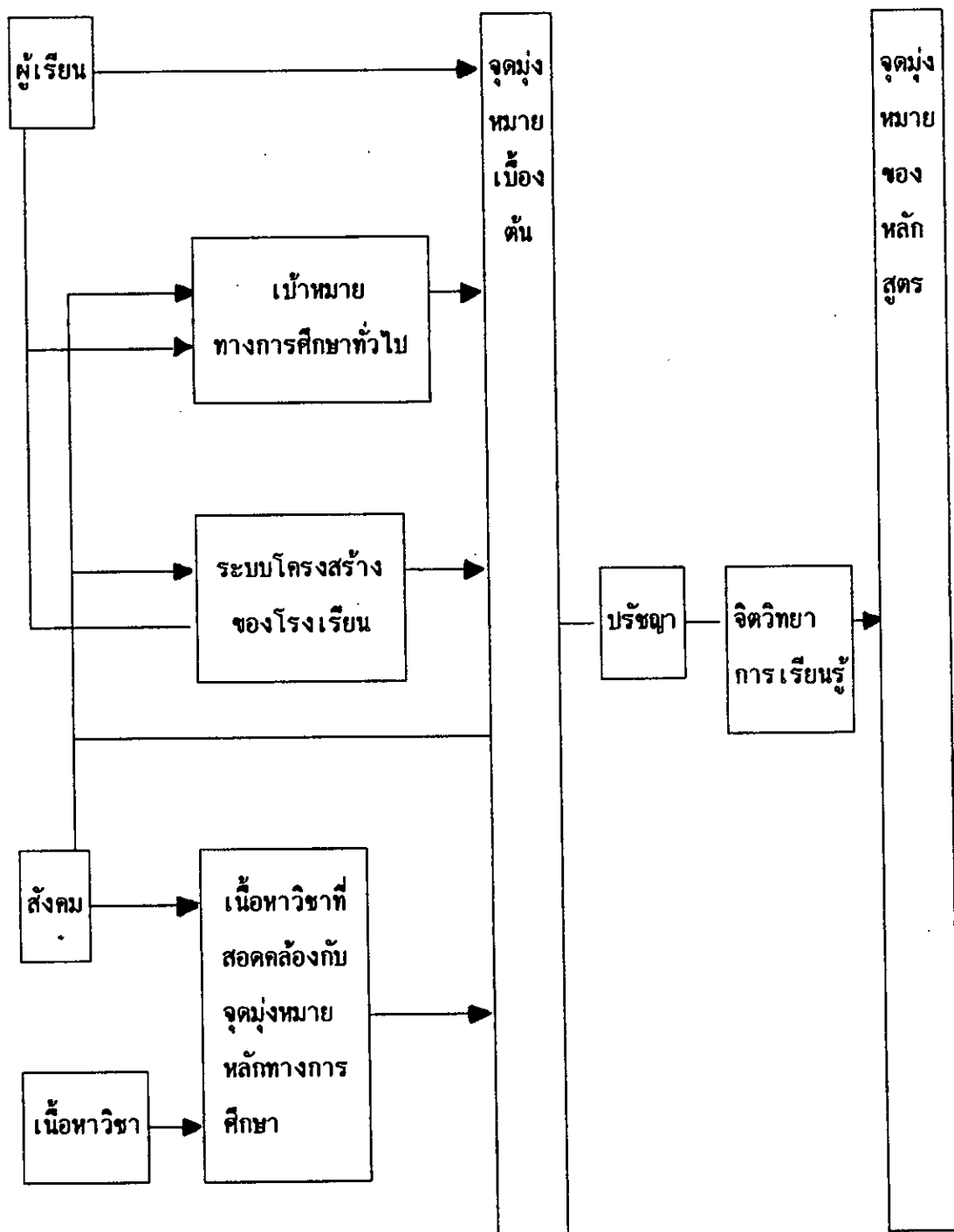
รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ตามแนวความคิดของเลวี เสนอขั้นตอนและกิจกรรม
ในการพัฒนาหลักสูตร โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นเตรียมโครงสร้างหลักสูตร ขั้นเตรียมวัสดุ
อุปกรณ์ประกอบการสอนและขั้นตอนการ (สมบูรณ์ ดันยะ. 2524 : 14 - 15 อ้างอิงมา
จาก Lewy. 1977 : 82) ดังรายละเอียดตามภาพ 3

ขั้นตอน	กิจกรรม
1. ขั้นเตรียมโครงสร้างของหลักสูตร	- เลือกจุดมุ่งหมาย - เลือกเนื้อหาวิชา - เลือกกิจกรรมการเรียนการสอน
2. ขั้นเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอน	- สร้างสรรค์วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการสอน - จัดวัสดุอุปกรณ์ตามรายวิชา - ทดลองใช้วัสดุอุปกรณ์ที่สร้างขึ้นใหม่ - ปรับปรุงแก้ไข
3. ขั้นเตรียมการ	- เตรียมจัดระบบงาน - ฝึกอบรมครู - ปรับปรุงแก้ไขระบบการสอน - ประสานงานกับฝ่ายบริหาร - ควบคุมคุณภาพ - ปรับปรุงและนำมาใช้ใหม่

ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนและงานในการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของเลวี

ในการเลือกจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตามขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเลวี (Lewy) ได้เสนอให้
พิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ด้วย เช่น ความต้องการของสังคมภายนอกโรงเรียนในด้านสภาพ
กำลังคนที่ประเทศชาติต้องการ ความต้องการของผู้เรียน ธรรมชาติของเนื้อหาวิชา ตลอดจนให้

พิจารณาเป้าหมายทางการศึกษาทั่วไปของประเทศและระบบการศึกษา ระบบโรงเรียนด้วย นอกจากนั้นเลวีได้ใช้แนวความคิดของโทเลอร์ในการนำเอาปรัชญาและจิตวิทยาการเรียนรู้มาใช้ในการกลั่นกรองจุดมุ่งหมายที่ได้มาในขั้นต้นด้วย ดังแสดงเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้

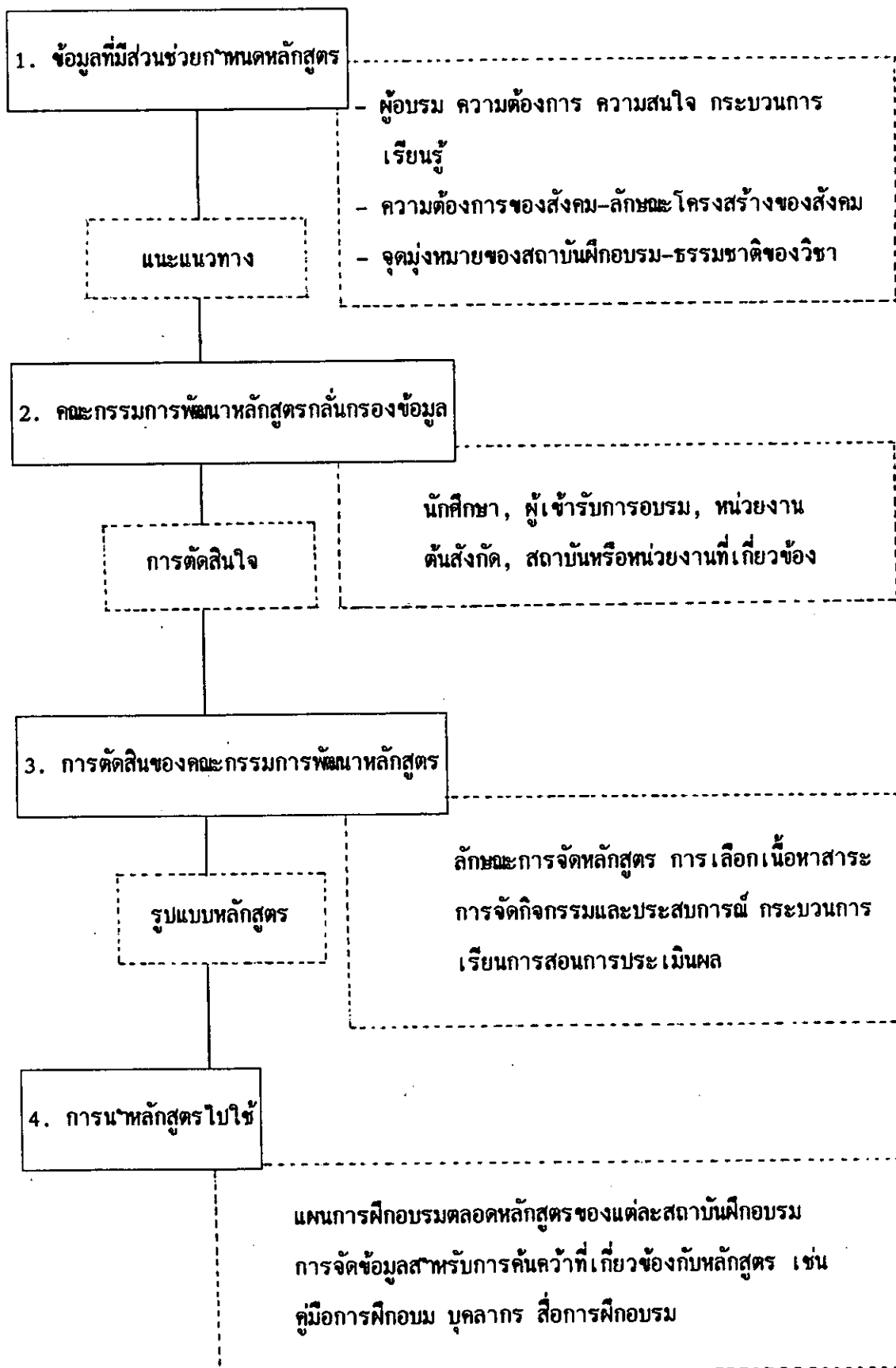


ภาพประกอบ 4 กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์ จากการศึกษาแบบการพัฒนาหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์ ซึ่งวิชัย วงศ์ใหญ่ (2526 : 17) ได้นำเสนอ มีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลที่มีส่วนช่วยกำหนดหลักสูตร
2. คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรกลั่นกรองข้อมูล
3. คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรตัดสินใจ
4. การนำหลักสูตรไปใช้

แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังแสดงในภาพประกอบต่อไปนี้

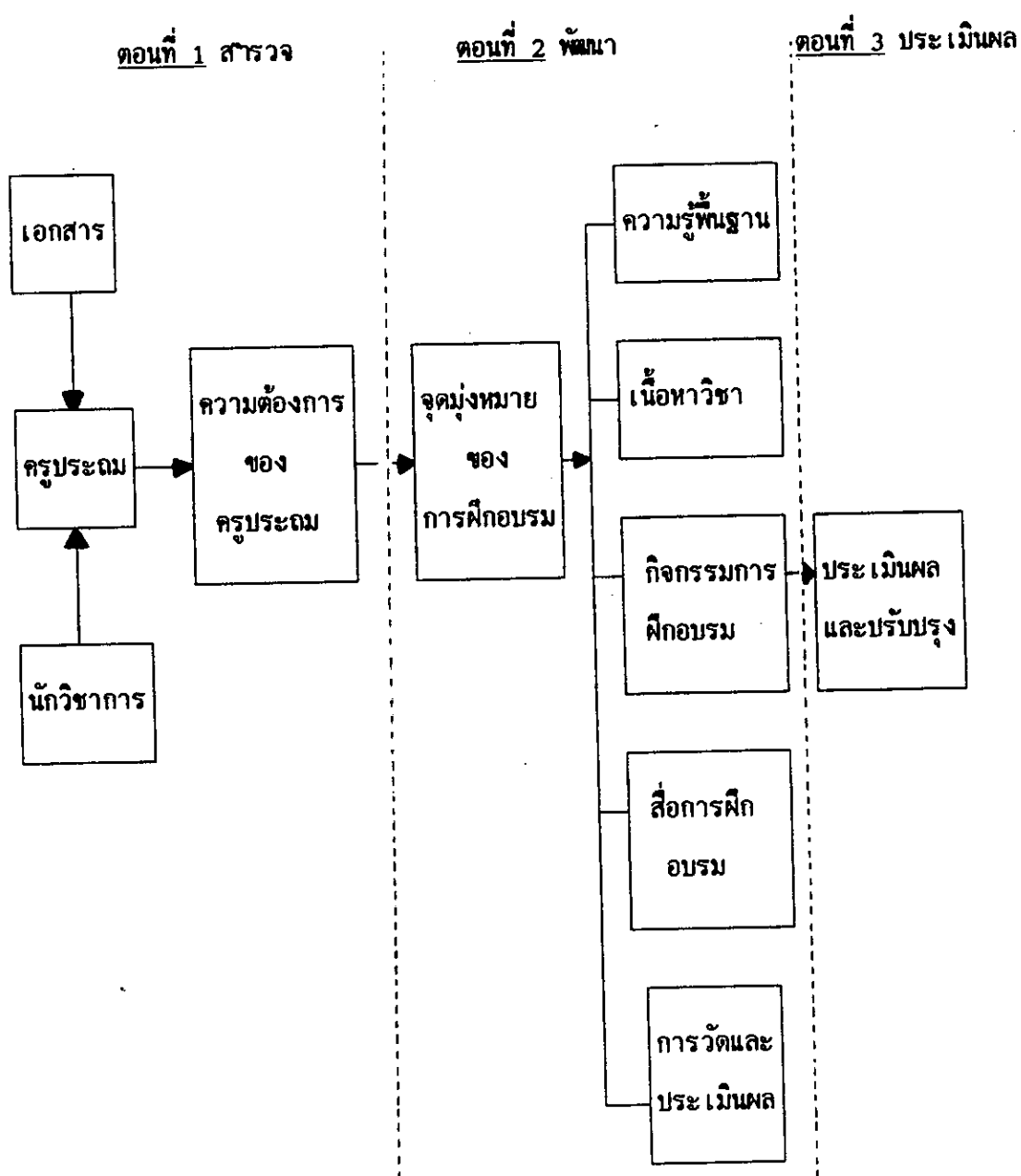


รูปแบบพัฒนาหลักสูตรของสมบุรณ์ ดันยะ จากการศึกษาผลวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูประจำการของสมบุรณ์ ดันยะ (2524 : 17) กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการของครูประจำการระดับประถมศึกษาที่จะเสริมสร้างความรู้ความสามารถของตนในสมรรถภาพด้านการสอน

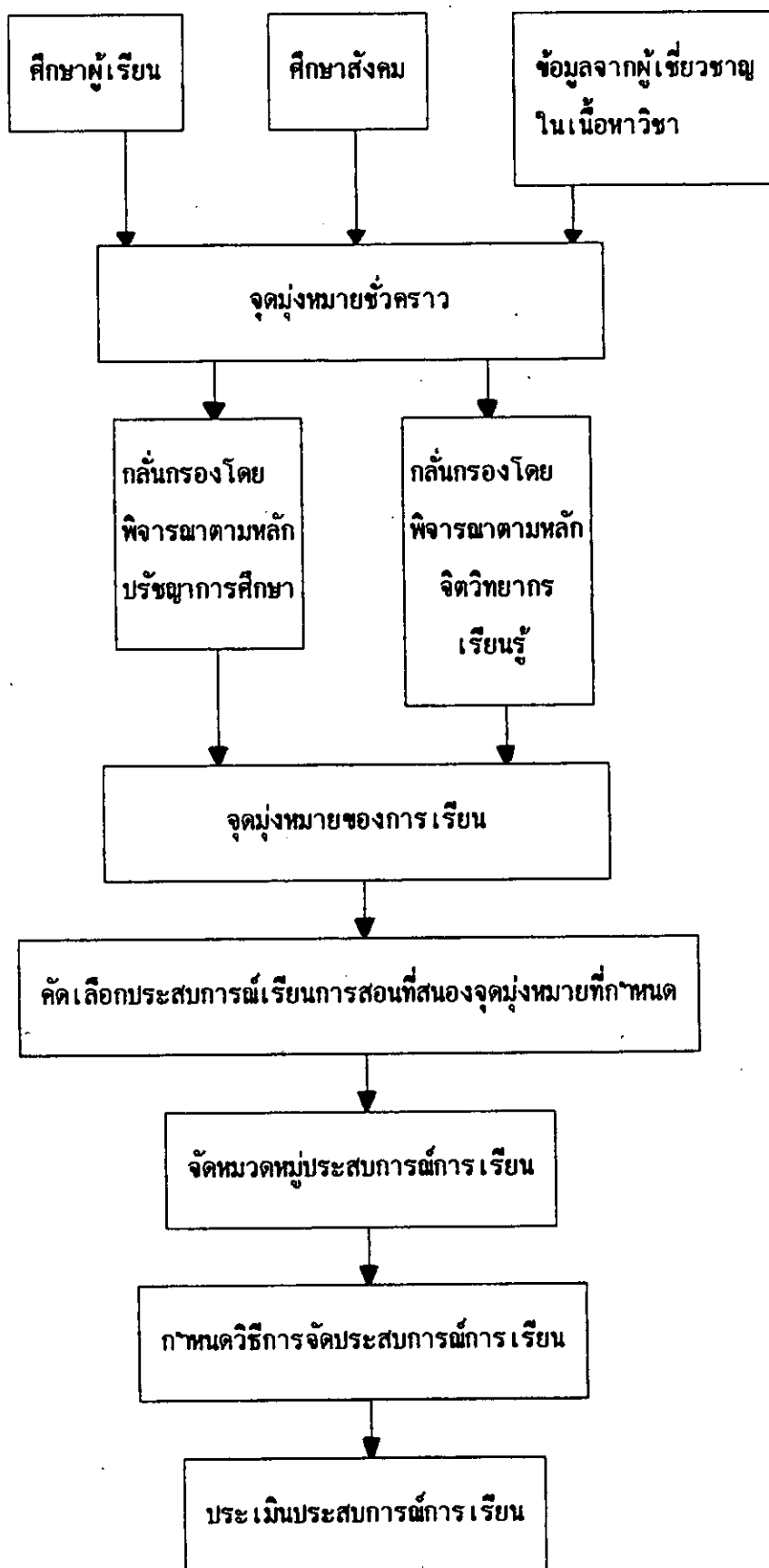
ตอนที่ 2 จากความต้องการของครูประจำการที่ได้จากการสำรวจในตอนหนึ่งนำมาเป็นหลักในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยเริ่มจากการสร้างจุดมุ่งหมาย ความรู้พื้นฐาน เนื้อหาวิชา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การวัดผลและประเมินผลตามลำดับ

ตอนที่ 3 ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นนี้ โดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย ซึ่งเมื่อพิจารณาขั้นตอนดังกล่าว เห็นว่าเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในขั้นตอนของการสำรวจความต้องการ นำความต้องการมาเป็นหลักการในการพัฒนาหลักสูตรแล้วประเมินหลักสูตรด้วยการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ดังแสดงในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครูประจำการของสมบุรณ์ ตันยะ

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Ralph W.Tyler) ซึ่งไทเลอร์ (Oliva. 1988 : 171 ; citing Tyler. 1949) ได้เสนอขั้นตอนและรูปแบบที่น่าสนใจดังนี้



ภาพประกอบ 7 รูปแบบพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler Curriculum Rationale)

จากภาพดังกล่าวสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรชั่วคราว (Tentative Objective) โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ คือ

1. ศึกษาจากตัวผู้เรียน
2. ศึกษาจากสังคม
3. ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา

นำข้อมูลที่ได้จากทั้ง 3 แหล่ง ช่วยในการตั้งจุดมุ่งหมายชั่วคราวอย่างคร่าว ๆ นำจุดมุ่งหมายชั่วคราวผ่านการกรอง เพื่อคัดเอาข้อที่ไม่สำคัญและไม่สอดคล้องกันออกไปโดย

1. พิจารณาหลักจิตวิทยาเรียนรู้
2. พิจารณาหลักปรัชญาการศึกษา

จุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วเรียกว่าจุดมุ่งหมายของการเรียน

ขั้นที่ 2 เลือกประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ แล้วจัดหมวดหมู่ประสบการณ์การเรียนรู้และกำหนดวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้าย เพื่อสามารถให้ผู้วางแผนจัดทำหลักสูตรได้ตรวจสอบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

จากการศึกษาองค์ประกอบของหลักสูตรซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 11) ได้สรุปไว้ว่า โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว หลักสูตรจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. เนื้อหาสาระในหลักสูตร
3. วิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. การวัดผลและประเมินผล

หลักจิตวิทยาในการฝึกอบรมผู้บริหาร

หลักการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารก็คือ หลักเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งจากการศึกษาของธอร์น ดิวกินสัน (2536 : 3) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งมีอายุอยู่ในวัยทำงานหรือวัยผู้ใหญ่ การฝึกอบรมบุคคลในวัยนี้จึงแตกต่างจากการให้ความรู้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษา ซึ่งการเรียนการสอนโดยทั่วไปในสถานศึกษามีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่มุ่งในการให้ หรือเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญทุกอย่างทั้งที่เรียนรู้โดยตนเองอย่างไม่เป็นทางการและโดยการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ จุดเน้นของการสอนจะมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจอย่างกว้าง ๆ ต่างกับการฝึกอบรมที่มุ่งให้เกิดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ทําอยู่ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเกิดทัศนคติที่ดีต่อเนื้อหาสาระและเรื่องราวที่ฝึกอบรมอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้นในการฝึกอบรมจะใช้วิธีการแต่เพียงการบอกเล่า สั่งให้ทํางานเหมือนการสอนโดยทั่วไปไม่ได้ จำเป็นที่จะต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนหรือให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยมีหลักเกณฑ์ที่ประยุกต์ใช้จากทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. การเรียนการสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความแตกต่างจากการสอนนักเรียน เพราะเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองมากกว่าการเรียนรู้ด้วยการบอกเล่าจากวิทยากรแต่เพียงฝ่ายเดียว วิทยากรจึงควรเป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือหรือชี้แนวทางเท่าที่จำเป็น
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในวัยที่มีความรู้สึกอ่อนไหวง่าย จึงต้องระมัดระวังในเรื่องการใช้คำพูด และการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในวัยที่อาจมีปัญหาร่างกายมากกว่าเด็กนักเรียน จึงต้องจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัยและสภาพของร่างกาย รวมทั้งการจัดสถานที่ให้เกิดความสะดวกในการเคลื่อนไหว และการใช้สายตา
5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมักมีอุปนิสัยที่ยึดมั่นอยู่กับแบบแผน หรือความเคยชินที่ปฏิบัติอยู่เสมอ จึงมักจะต่อต้านวิธีการใหม่ ๆ วิทยากรต้องให้โอกาสเลือกแนวทางปฏิบัติด้วยตนเองมากกว่าที่จะบอกว่าสิ่งที่เขายึดมั่นนั้นไม่ถูกต้อง หรือล้าสมัย

6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการความมั่นคงในการอยู่ร่วมกับโครงการ เช่น ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับ และการได้รับการปฏิบัติที่ทัดเทียมกัน

7. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย ไม่ต้องใช้กระบวนการที่ซับซ้อนจนเกินไป ไม่ชอบงานที่จุกจิกและยุ่งยาก

8. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นบทเรียนสั้น ๆ

9. วิธีการฝึกอบรมควรเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และควรให้มีเวลาหยุดพัก ทุกหนึ่งชั่วโมง

10. การเรียนรู้ควรก้าวหน้าไปตามอัตราความสามารถ ไม่ควรเร่งรัดจนเกินไป

11. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ควรเหมาะสมกับวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

12. ควรหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

ในทำนองเดียวกันนี้ ลินดีแมน (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Lindeman. 1962 : unpagged) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่อยากจะเรียนก็ต่อเมื่อมีความต้องการและมีความสนใจที่จะเรียน และการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้เขาพึงพอใจ

2. ความสนใจ หรือแนวโน้มในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมุ่งไปที่การถือเอาชีวิตประจำวันเป็นศูนย์กลาง (Life-centered) ในการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงอยู่ที่สถานการณ์ในชีวิตประจำวันมากกว่าเนื้อหาวิชาที่จัดขึ้น

3. ประสบการณ์แห่งชีวิตของผู้ใหญ่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์

4. ผู้ใหญมีความต้องการที่จะขึ้นาตนเอง มากกว่าที่จะให้คนอื่น (ผู้สอน) ขึ้นาหรือควบคุมเขา ดังนั้นบทบาทของผู้สอนก็คือเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้เรียนในกระบวนการค้นหาความจริง มากกว่าการถ่ายทอดความรู้ของตนไปยังผู้เรียน

5. ผู้ใหญ่ยังมีอายุมากขึ้นเพียงไร ยังมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences) มากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแบบของการเรียนการสอน ระยะเวลา สถานที่และอัตราความเร็วหรือช้าในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันเหล่านี้ด้วย

นอกจากหลักจิตวิทยาในการสอนแล้ว ได้เสนอหลักจิตวิทยาที่ควรทราบสำหรับการจัดฝึกอบรมผู้บริหาร ซึ่งจากการศึกษาและประสบการณ์ในการจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาโดยรมย์ บุญประสาน (2536 : 5) สรุปได้ว่าเป็นการให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น วิทยากรและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงจะเกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือโดยกลุ่มมากกว่าที่จะเรียนรู้จากการสอนโดยตรงของวิทยากร ดังนั้นวิทยากรจึงอยู่ในฐานะเป็นผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) ในการจัดอุปกรณ์และกิจกรรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์
2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นั้นสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้าอบรมได้ เช่น ความคาดหวังในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งความรู้และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์
3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสิ่งที่เรียนรู้นั้นมีความหมายต่อผู้เข้าอบรม และหน่วยงานของเขา การจัดเนื้อหาจึงต้องสอดคล้องกับความจำเป็น
4. การเรียนรู้จะเป็นได้ด้วยดี จะต้องอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐานในการจัดหลักสูตรจึงต้องลำดับเนื้อหาให้ต่อเนื่องและผสมผสานกันตามลำดับจากง่ายไปหายาก
5. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจนและผู้เรียนสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้
6. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้และคงทนถาวรจะต้องมีการจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
7. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้อบรมกับวิทยากรและเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยดี
8. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้อบรมมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ มีสุขภาพอนามัยที่พร้อมจะรับการฝึกอบรม มีอารมณ์ และความรู้สึกที่พึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
9. การเรียนรู้ที่ดี จะต้องมีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ เพื่อให้เขาได้แก้ไขปรับปรุงตัวเอง

10. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี ถ้าผู้อบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง
11. ผู้เข้าอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่เคร่งเครียดหรือมีระเบียบบังคับที่เข้มงวดจนเกินไป และห่างไกลจากสิ่งรบกวน
12. การเรียนรู้ที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อใช้วิธีถ่ายทอดที่ดี เหมาะสมกับความสามารถ และทัศนคติของผู้อบรม เทคนิคการฝึกอบรมจึงควรใช้หลายแบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี

สรุปได้ว่าการจัดหลักสูตรสำหรับฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีอายุราชการมากและอยู่ในวัยสูงอายุ จึงมีความแตกต่างกันในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมรุ่นเดียวกัน จึงมีความจำเป็นต้องคำนึงพื้นฐานที่แตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย สมบูรณ์ ดันยะ (2524 : 3) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า "การให้การฝึกอบรมแก่ครูประจำการ ควรเป็นการสร้างเสริมสมรรถภาพในส่วนที่ครูประจำการยังไม่มีหรือบกพร่องมากกว่าจะเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถของครูประจำการแต่ละคน" ซึ่งสิ่งที่ได้จากการศึกษาหลัก การทฤษฎี ทางจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังที่นำเสนอมาทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ การจัดหลักสูตรฝึกอบรม เช่นอาจต้องจัดหลักสูตรเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องเรียนรู้ และหลักสูตรส่วนที่เลือกตามความต้องการของแต่ละ คน โดยหลักสูตรทั้ง 2 ส่วนนำเนื้อหาสาระใกล้เคียงกันมาผสมผสานเข้าด้วยกันเป็นหมวดวิชา หรือกลุ่มวิชากว้าง ๆ เนื้อหาไม่ซ้ำกับวิชาในหลักสูตรผู้บริหารระดับต้นที่ผู้เข้ารับการอบรมเคย ผ่านมาแล้ว โดยเป็นเนื้อหาต่อยอด เทคนิคการฝึกอบรมต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับธรรมชาติ ของวิชาและมีความยืดหยุ่น สื่อการฝึกอบรมควรใช้สื่อต่าง ๆ ที่ทันสมัยและหลากหลายชนิด

นอกจากการศึกษาหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และหลักในการดำเนินการฝึกอบรมแล้วการศึกษาสภาพของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน จะเป็น แนวทางให้การพัฒนาหลักสูตรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตอนที่ 3 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม

วิวัฒนาการของแนวคิดของการฝึกอบรมนั้น โกวิทท์ กังสนันท์ (2534 : 32 - 36) ได้กล่าวว่าแนวคิดแบบเดิมเน้นการฝึกอบรมได้รับความสนใจในมุมมองที่หมายถึงการสื่อสาร (Communication) และการเรียนรู้ (Learning) เกี่ยวกับทักษะจำเป็นเพื่อประกอบการทำงานโดยมุ่งผลทางด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก ดังนั้นจุดเริ่มต้นของการฝึกอบรมมักมีสาเหตุมาจากสภาพปัญหา (Problems) ความกดดัน (Pressure) และแรงจูงใจ (Motivation) ที่ต้องการให้มีการปรับปรุงการทำงาน ดังนั้นการกำหนดหลักสูตร การส่งคนเข้าอบรมและการกำหนดความรู้และความจำเป็นในการฝึกอบรม จึงมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมีเป้าหมายที่จะทำให้เสร็จผ่านพ้นไปเท่านั้น ต่อมาแนวคิดของการฝึกอบรมตามทัศนะใหม่เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการงานและการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือ (Tool) ที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยชี้ให้เห็นว่าอย่างน้อยที่สุดการฝึกอบรมจะช่วยให้ 5 ทางด้วยกัน คือ

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาขององค์การ
2. เปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การให้มีความสัมพันธ์กับการผลิต
3. เปิดโอกาสให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกัน
5. ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาพร้อมกัน

จึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมมีส่วนประกอบอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องตระหนัก โดยจัดสภาพแวดล้อมและโอกาสให้แก่บุคคลได้เรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2534 : 94 - 95) ได้รวบรวมข้อสังเกตจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาคถึงผู้จัด วิทยากรและผู้ที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม สรุป มีสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ยิ่ง โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม คือ

1. ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเรื่องหลักสูตร กิจกรรมระยะเวลา สถานที่ หรือให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น โดยจัดทำเป็นจดหมาย แบบสอบถามแสดงความคิดเห็น แล้วส่งกลับคืนถึงผู้จัดหรือวิทยากรหรือผู้เกี่ยวข้อง

2. เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมให้มากที่สุด (Participatory Training) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทเด่น ส่วนวิทยากรหรือผู้จัด เป็นเพียงผู้ช่วยเหลือที่ดี (Good Facilitator)

3. หลักสูตรการฝึกอบรมควรมีการยืดหยุ่น สามารถปรับแก้วิธีการได้เสมอ

4. แนะนำและชี้แจงโครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างเนื้อหา วัตถุประสงค์และ เป้าหมายปลายทางของการฝึกอบรม ตลอดจนเงื่อนไขสำคัญต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ มองเห็นภาพรวมกว้าง ๆ เป็นเบื้องต้น

5. ควรได้มีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล เพื่อติดตามดูว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ทักษะ ไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่

การศึกษาผลการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมของผู้รับผิดชอบโครงการ ฝึกอบรม ทำให้ทราบข้อบกพร่องที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร เช่น สมโภชน์ นพคุณ (2537 : 3) ได้รวบรวมข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการฝึกอบรมสรุปได้ว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความ ต้องการให้การฝึกอบรมดำเนินการให้เป็นระบบต่อเนื่อง ต้องใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ต้อง มีกำหนดเวลาที่ไม่ยาวนานมาก การฝึกอบรมต้องมีประโยชน์สำหรับผู้เข้าอบรม ผู้เป็นวิทยากร ต้องมีความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรมต้องมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า ไม่ให้การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายหรือทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกว่าเป็นการมาพักผ่อน ข้อมูลย้อนกลับ เหล่านี้แสดงให้เห็นลักษณะของการฝึกอบรมว่าผู้บริหารหรือผู้หน้าที่รับผิดชอบองค์การยังไม่เห็น ความสำคัญของการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมและการจัดดำเนินการฝึกอบรมยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นระบบและไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้น การฝึกอบรมจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจนแน่นอนและเจาะจงพอ สมควร การกำหนดเนื้อหาสาระของการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการ การเลือกสรร วิทยากรที่มีความรู้และความชำนาญในการถ่ายทอด การเลือกใช้ เทคนิควิธีการและ สื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสมและการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมไปช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงานในหน้าที่หรือไม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกำหนดขึ้นในรูปหลักสูตรของการฝึกอบรม

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรสายงานด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ยุวดี ฤาชา (2536) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรม การจัดการเรียนแบบที่ใช้ปัญหาเป็นหลักสำหรับอาจารย์พยาบาล ซึ่งได้หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและสำรวจสมรรถภาพ และความต้องการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขั้นตอนที่สองเป็นการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐาน และความต้องการฝึกอบรมที่สำรวจได้ ขั้นตอนที่สามเป็นการทดลองหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตร และขั้นตอนที่สี่ เป็นการศึกษาระสิทธิภาพของหลักสูตร และในปีเดียวกัน กอบกิจ ตันค์เจริญรัตน์ (2536) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพเพื่อเสริมสร้างสุขภาพผู้สูงอายุประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่แรกเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาหลักสูตรจำลอง ขั้นตอนที่สาม เป็นการนำหลักสูตรไปทดลองกับบุคลากรทางสุขภาพ และขั้นตอนที่สี่ เป็นการประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตร นอกจากนั้นจากการศึกษา งานวิจัยของสาคร พุทธพวน (2533) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการป้องกันการใช้ยาผิดและยาเสพติดสำหรับบุคลากรในงานสาธารณสุขมูลฐาน พบว่า มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน เหมือนกันกล่าวคือ ขั้นที่หนึ่งเป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อดูสภาพปัญหาและความต้องการการใช้ยาผิดและยาเสพติด การวิเคราะห์ เอกสารหลักสูตร การสัมภาษณ์วิทยากร และสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม ขั้นที่สอง เป็นการพัฒนาโครงสร้างหลักสูตร ขั้นที่สาม เป็นการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และขั้นที่สี่เป็นการพัฒนาและปรับปรุงหลังทดลองใช้ สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรของบุคลากรสายงานอื่น ๆ ซึ่งได้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการเหมือนกับทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานความต้องการฝึกอบรม ขั้นตอนที่สอง จะเป็นการพัฒนาหลักสูตรที่จะทดลอง ขั้นตอนที่สาม นำเอาหลักสูตรไปทดลองใช้ และขั้นสุดท้ายจะเป็นการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรหลังการทดลองใช้หลักสูตร

ในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาหลักสูตรฝึกอบรมอาจแตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แต่ละรัฐมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการให้ประกาศนียบัตรแก่ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ต่างกัน (Gousha, Lopresti and Jones. 1988 : 200 - 206) แต่อย่างไรก็ตามทุกรัฐจะต้องการผู้มีประสบการณ์ด้านการสอน ประมาณครึ่งหนึ่งของรัฐ

ทั้งหมดต้องการผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียนระหว่างการศึกษามหาวิทยาลัย (Competencies) ว่าต้องผ่านการสอบข้อเขียนด้วย

นักวิชาการทางด้านพัฒนาหลักสูตรหลายท่านได้สรุปลักษณะของหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารว่าขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและสภาพแวดล้อมทางสังคม (Cooper and Boyd. 1987) นอกจากนั้น แมคคาร์ธี และคนอื่น ๆ (McCarthy and others. 1988) ได้ค้นพบว่าการพัฒนาหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการขยายตัวด้านการจัดการศึกษาและการพัฒนาการบริหาร

นอกจากนี้จากการศึกษาองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาของนักพัฒนาหลักสูตร เช่นในสหรัฐอเมริกา ซิลเวอร์และสเป็ค (Silver and Spuck. 1978 : 25) ได้ค้นพบว่าหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาควรประกอบด้วยหัวข้อเรื่องต่อไปนี้ คือ ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) การบริหารงานบุคคล (Personnel) การบริหารงานการเงิน (Finance) รัฐศาสตร์ (Politics) กฎหมาย (Law) ภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) การนิเทศการศึกษา (Instructional Supervision)

ต่อจากนั้นโบลัม (Bolam. 1994 : 69 - 70) ได้ศึกษาในเรื่องเดียวกันและอธิบายว่าเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมที่มักจะมีร่วมกันอยู่คือ

1. กฎหมาย กรอบวิชาชีพ (Professional Framework) ในการบริหารโรงเรียนและทักษะหลักในการบริหาร เช่น การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

2. โครงสร้างและบทบาทในการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (Team Building) และการพัฒนาทีมงาน

3. หลักสูตร วิธีสอน การวัดและประเมินผล

4. การและพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอน

5. การบริหารการเงินและทรัพยากรที่เป็นวัสดุ

6. ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการทำงานกับผู้บริหารและชุมชน

ท้องถิ่น

7. การติดตาม (Monitoring) และการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

8. การบริหารและการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
 9. การพัฒนาตนเอง (Self-development) ในฐานะที่เป็นผู้จัดการ
- ส่วนสโตดอลสกี (Stodolsky. 1988) ชี้แนะว่าหลักสูตรควรประกอบด้วยสิ่ง

ต่อไปนี้ คือ

1. เนื้อหาสาระวิชา (Content) ที่กำหนดให้เรียน
2. คุณสมบัติพื้นฐานที่ต้องการปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน
3. กิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
4. การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
5. ลักษณะจริยธรรมที่ต้องการปลูกฝังให้ผู้เรียน
6. การฝึกปฏิบัติในสิ่งที่สังคมต้องการ

สรุป แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม เห็นว่า การจัดหลักสูตรฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้าอบรม โดยเฉพาะหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร ซึ่งจะต้องนำเอาสภาพแวดล้อมของการศึกษาและสภาพแวดล้อมทางสังคมมาประกอบการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรด้วย

ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม แต่ละรูปแบบแตกต่างกันในรายละเอียด ส่วนโครงสร้างพื้นฐานเหมือนกัน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา ประสมการณ์ การเรียน และการประเมินผล ในการกำหนดจุดมุ่งหมายนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบหลัก เนื่องจากองค์ประกอบอื่น ๆ พัฒนาขึ้นมาโดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ถ้าจุดมุ่งหมายที่ตั้งมาผิดพลาดไม่เหมาะสม จะส่งผลให้หลักสูตรทั้งหมดที่พัฒนาผิดพลาด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของการพัฒนาหลักสูตร

ผู้วิจัยได้ศึกษาจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 ด้าน คือ

1. สมรรถภาพและบุคลิกภาพของนักบริหารการศึกษา (Competencies of School Administrator) โดยใช้แนวทางจากสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่างหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครูสายงานบริหารการศึกษา (สำนักงาน ก.ค. 2537 : 13 - 14) ซึ่งบันทึกสรุปผลการประชุมใช้คำว่า "คุณลักษณะ" และเพื่อความเหมาะสมในการเสริมสร้างและพัฒนาขึ้นในตัวผู้บริหาร ผู้วิจัยจึงใช้คำว่าสมรรถภาพแทน โดยประกอบด้วยสมรรถภาพในฐานะต่าง ๆ

6 ฐานะ คือ สมรรถภาพในฐานะนักการศึกษา (Educator) สมรรถภาพในฐานะนักจัดการ (Manager) สมรรถภาพในฐานะนักพัฒนา (Developer) ความมีคุณธรรม จริยธรรม (Ethic) สมรรถภาพในฐานะผู้นำ (Leadership) และบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)

2. ทักษะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้จากการศึกษาแนวความคิดของเดรกและโร (Drake and Roe. 1986 : 31) ประกอบด้วยทักษะ 5 ประการคือ ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skills) ทักษะด้านการสอน (Instructional Skills) ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skills) และทักษะด้านความรู้ ความคิด (Cognitive Skills)

3. หน้าที่ของผู้บริหารซึ่งได้จากการศึกษาเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งทำหน้าที่บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงาน ก.ค. 2534 : 48 - 19) ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ด้าน คือ

- 1) งานวิชาการ
- 2) งานบุคลากร
- 3) งานกิจการนักเรียน
- 4) งานธุรการและการเงิน
- 5) งานอาคารสถานที่ และ
- 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จุดมุ่งหมายทั้ง 3 ด้านที่ต้องการให้เกิดเป็นภาพความสำเร็จในตัวผู้บริหาร ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็นกรอบความคิดเพื่อกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรต่อไป

หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 หลักสูตรนี้มีรายละเอียดของเนื้อหาและเพื่อให้หลักสูตรมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละกรม หลักสูตรนี้ได้เปิดโอกาสให้ อ.ก.ค. กรมมีอำนาจเพิ่มเติมระยะเวลาและหัวข้อวิชาในแต่ละหมวดตามความจำเป็นของแต่ละกรม ทั้งนี้โดยให้มีจำนวนวันทำการไม่น้อยกว่า 23 วันทำการหรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง และกำหนดวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารการศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถเจตคติที่ดีในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาหาความรู้และทักษะด้านการบริหารไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

โครงสร้างของหลักสูตร แต่ละหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชา 4 หมวด ซึ่งแสดงรายละเอียดชื่อรายวิชาและจำนวนชั่วโมงในการอบรมแต่ละรายวิชาไว้ในภาคผนวก ข

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมกำหนดไว้ดังนี้

1. ผ่านการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ของกรมเจ้าสังกัด
2. มีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อป้องกันมิให้เกิดอันตรายหรือเป็นอุปสรรคต่อการฝึกอบรม
3. อายุไม่เกิน 55 ปี หากเกิน 55 ปี ต้องมีใบรับรองแพทย์ว่ามีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ยกเว้นกรณีที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาอยู่แล้ว และสถานศึกษาที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่นั้นได้รับการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น

ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลาฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง ทั้งนี้ให้ อ.ก.ค.กรม มีอำนาจเพิ่มจำนวนวันและชั่วโมงฝึกอบรมได้ตามความเหมาะสมของแต่ละกรม

แนวการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหลายวิธีประกอบกัน ดังนี้

1. บรรยาย
2. ฝึกปฏิบัติ

3. อภิปราย
4. สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
5. กรณีศึกษา
6. สาธิต
7. ระดมสมอง
8. บทบาทสมมุติ
9. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
10. วิธีการอื่น ๆ

การประเมินและติดตามผล

เกณฑ์การประเมิน

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หรือไม่น้อยกว่า 147 ชั่วโมง

2. ผ่านการประเมินผลรายวิชา ภาคปฏิบัติและพฤติกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
เกณฑ์การตัดสิน

ผู้ที่ผ่านการประเมินตามข้อ 1 และ 2 ถือว่าเป็นผู้ผ่านการฝึกอบรม

เมื่อวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่างกันของทั้ง 2 หลักสูตรจะพบว่าความเหมือนกัน ระหว่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงก็คือ

1. การแบ่งหมวดเป็น 4 หมวดวิชาเหมือนกัน คือ หมวดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารหมวดบริหารศาสตร์ หมวดพฤติกรรมศาสตร์และหมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2. จำนวนเวลาในการฝึกอบรมทั้ง 2 หลักสูตรเท่ากัน คือไม่น้อยกว่า 23 วัน ทาการหรือน้อยกว่า 184 ชั่วโมง

3. รายวิชาส่วนหนึ่งเหมือนกันทั้ง 2 หลักสูตร โดยมีจุดประสงค์ปลายทาง จุดประสงค์เฉพาะ และขอบข่ายวิชาเหมือนกัน เช่น วิชาแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ วิชาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคม และวิชาอื่น ๆ รวมจำนวน 27 รายวิชา

4. ทั้ง 2 หลักสูตรเปิดโอกาสให้ อ.ก.ค.กรม กำหนดรายวิชาในหมวดพฤติกรรม ศาสตร์ตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรมอีก 6 ชั่วโมง

ส่วนความแตกต่างกันระหว่างหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตร คือ

1. สัดส่วนจำนวนชั่วโมงเรียนรวมของแต่ละหมวดวิชา (จำนวน 4 หมวดวิชา)

ไม่เท่ากัน.

2. จำนวนรายวิชารวมในหลักสูตรทั้ง 2 หลักสูตรไม่เท่ากัน
3. รายวิชาส่วนหนึ่งไม่เหมือนกัน

การประเมินหลักสูตร

จากการศึกษาความหมายของการประเมินเพื่อนำไปสู่การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมพบว่า โดยทั่ว ๆ ไปการประเมิน (Evaluation) จะดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสิน (Judge) หรือกำหนด (Determine) คุณค่า (Worth) ของสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria) (ไพศาล หวังพานิช. 2536 : 5) ส่วนการประเมินผลงานหรือการประเมินโครงการนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 189) อธิบายไว้ว่าเป็นการตรวจสอบดูว่าโครงการทั้งหมดมีประสิทธิภาพหรือเกิดประสิทธิผลหรือไม่ มีผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เป็นการประเมินเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ ตลอดจนคุณภาพของผลผลิตของโครงการ ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยตัดสินใจเรื่องโครงการที่จะปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมจึงเป็นการตัดสินหรือกำหนดคุณค่าของหลักสูตรนั้น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อได้ข้อมูลสำหรับแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรการเข้ารับการฝึกอบรมส่วนขอบข่ายการประเมินโครงการฝึกอบรมว่าจะประเมินด้านใดบ้างนั้น ชาญ สวัสดิ์สาลี (2538 : 8 - 9) อธิบายให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับ 4-เรื่องคือ (1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (2) การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการฝึกอบรม (3) การประเมินประโยชน์และคุณค่าของโครงการหรือหลักสูตรต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (4) การประเมินผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมในการประเมินประโยชน์และคุณค่าของหลักสูตรนั้นเน้นประเด็นเกี่ยวกับประโยชน์ของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรต่อการปฏิบัติงาน การนำเอาความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการอบรมและความคุ้มค่าของการเข้ารับการอบรม สำหรับปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการประเมินผลในระบบการฝึกอบรม จะให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและได้ผลเป็นที่

นำเชื่อถือได้นั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญในแต่และส่วนของระบบการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ คือ (1) ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs) (2) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) (3) ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาหรือตรวจสอบดังต่อไปนี้ คือ

1. หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
2. วัตถุประสงค์ย่อยของรายวิชาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
3. การจัดลำดับของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรเหมาะสมหรือไม่
4. วัตถุประสงค์ย่อยรายวิชาเขียนในลักษณะที่สามารถประเมินผลได้หรือไม่
5. ระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ย่อย

รายวิชาและเนื้อหาของหัวข้อนั้น ๆ หรือไม่

6. เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่ใช้สำหรับแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ย่อยรายวิชาและระยะเวลาของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่

เรื่องที่สำคัญต้องประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมอีกด้านหนึ่งก็คือผลที่ได้จากการฝึกอบรมซึ่ง ชาญ สวัสดิ์สาสิ (2538 : 13) มีความเห็นว่าควรมีการประเมิน 4 ด้าน ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการจะให้เรียนรู้ตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์หลักหรือไม่
2. ปฏิกริยา (Reaction) เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าทุกหัวข้อวิชาในหลักสูตรเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างไร หลักสูตรฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเขาหรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อหลักสูตรฝึกอบรมอย่างไร และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าเป็นการคุ้มค่าหรือไม่ในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้

3. พฤติกรรม (Behavior) เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ผู้เข้ารับการอบรมได้นำเอาความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรมครั้งนี้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

4. ผลลัพธ์ (Outcome หรือ Result) เพื่อทราบว่า การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมมีผลต่อหน่วยงานอย่างไร ผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมได้รับการยอมรับจากบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือไม่ และผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ มีความพึงพอใจหรือไม่

บุคคลระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเพียงใด เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ผ่านการอบรมมีความก้าวหน้าในสายงานที่เข้ารับการอบรมเพียงไร

แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

แนวคิดของ อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

คณะกรรมการข้าราชการครูได้ประกาศตั้ง อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมข้าราชการครูที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารการศึกษา ตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู ให้มีความเหมาะสมและเกิดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ดังรายละเอียดคำสั่งแต่งตั้งในภาคผนวกคณะกรรมการดังกล่าวได้มีการประชุมและมีผลการประชุมสรุปได้ดังนี้

จากการประชุม อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ครั้งที่ 1/2537 เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2537 และครั้งที่ 2/2537 เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2537 สรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

อนุกรรมการได้รับทราบสภาพปัญหาในการใช้หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาแล้ว มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการครู สายงานบริหารการศึกษามีจุ่มกำหนดขึ้นเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง โดยจุ่มนากตามระดับเงินเดือนเป็นหลักแต่ในการปฏิบัติตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาแต่ละตำแหน่งมีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ดังนั้นหลักสูตรการฝึกอบรม จึงควรเป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมบุคลากรตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2. หลักสูตรการฝึกอบรมควรมีการฝึกปฏิบัติให้มากและมีการติดตาม นิเทศภายหลัง
3. หลักสูตรการฝึกอบรมควรเป็นพื้นฐานทั้งการหาความจริงด้วยการสังเกตข้อเท็จจริง (Induction) และการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ
4. การฝึกอบรมในลักษณะเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง (Prepromotional) ควรพัฒนาไปสู่การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Development)
5. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ควรมีระยะเวลาในการฝึกอบรมน้อยกว่าหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
6. การดำเนินการฝึกอบรมควรจัดกิจกรรมแบ่งเป็น 3 ระยะคือ ระยะแรกเป็นการเตรียมการก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ระยะที่สองเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร และระยะที่สามจบหลักสูตร แล้วนำผลงานมาส่ง
7. หลักสูตรเดิมที่กำหนดโครงสร้างหลักสูตรเป็น 4 หมวดมีความเหมาะสมดีแล้ว แต่สัดส่วนของเนื้อหาอาจต้องปรับปรุง
8. การพัฒนาหลักสูตร ควรใช้รูปแบบเดิม แต่นำเนื้อหามาวิเคราะห์ใหม่ (Task Analysis) จะลดความซ้ำซ้อนในเนื้อหาลงไป
9. หลักสูตรควรลดการเน้นเนื้อหาแต่ควรนำเอาความคิดรวบยอดหลักมาใส่ไว้ เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับนี้จะไม่จำเนื้อหา แต่จะจำความคิดรวบยอดคิดตัวไป กิจกรรมที่จัดก็ไม่ควรจัดตามเนื้อหา แต่ควรจัดตามความคิดรวบยอด ดังนั้นกิจกรรมที่จัดควรเป็นกรณีศึกษาสถานการณ์จำลองและเกม
10. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ควรมีระยะเวลาการฝึกอบรมไม่เท่ากัน การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ควรเป็นการต่อยอดจากการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
11. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาควรแยกออกจากกัน เป็นการฝึกอบรมตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
12. ผลที่ได้ของการฝึกอบรมจะต้องเน้นที่ผลผลิต คือการนำไปปฏิบัติได้ และวางรากฐานการพัฒนานักบริหารมืออาชีพ
13. การพัฒนาหลักสูตรควรกำหนดเรื่องดังต่อไปนี้ให้ชัดเจน คือคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์และโรงเรียนที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ควรต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าจะปรับหลักสูตรอย่างไรเพื่อจะพัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพครู

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่พึงประสงค์ของ เสริมศักดิ์
 วิชาลาภณ์ (2537) อนุกรรมการใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ
 องค์ประกอบหลักของโรงเรียนที่พึงประสงค์ว่าควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา โรงเรียนจะต้องเน้นการพัฒนาบุคคลใน
 4 ด้าน อย่างสมดุลย์และกลมกลืนกัน คือ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม

2. ภารกิจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 6 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร
 ด้านกิจกรรมนักเรียน ด้านธุรการและการเงิน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์
 ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี
 ความรู้เท่า ๆ กัน แต่ปฏิบัติงานต่างกัน

3. สมรรถภาพการเป็นผู้บริหาร (Competencies) ทุกคนสามารถเป็นผู้บริหารได้
 แต่จะเป็นได้ระดับใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ ดังนั้นหลักสูตรการฝึก
 อบรมจึงต้องพัฒนาความสามารถ 4 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน, การจัด
 การในหน่วยสอน, การสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, การพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งองค์ประกอบ
 ทั้งข้อ 1-4 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

นอกจากนั้นจากการประชุมดังกล่าว ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2537) อนุกรรมการ
 ใน อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
 ผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรพิจารณาจากภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และในฐานะ
 อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ได้เสนอแนะ
 ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรไว้มีสาระสำคัญดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาอาจจำแนกตามขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ
 เป็นหลัก เช่นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จะมีขอบข่ายงานที่รับผิดชอบเพียงด้านเดียวและ
 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จะมีขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบหลายด้านหลักสูตรการฝึกอบรม
 ต้องแยกกัน

2. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีหลายหลักสูตรตามขอบข่ายงานที่
 รับผิดชอบและธรรมชาติของแต่ละหน่วยงาน แต่หลักสูตรในลำดับท้ายควร เป็นการต่อยอดจาก
 หลักสูตรในลำดับต้น

3. หลักสูตรในระดับต้นควรใช้เวลาฝึกอบรมมากกว่าหลักสูตรในระดับท้าย เนื้อหาในการฝึกอบรมไม่ควรซ้ำซ้อนกัน และเมื่อจบหลักสูตรแล้วควรมีการนิเทศติดตามผลและพัฒนาเพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ

4. หลักสูตรควรมีความกระชับ มีกลไกและมีกรอบสำหรับนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างได้ผล

5. การสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรควรพิจารณาให้กว้าง ไม่ติดยึดกับเงื่อนไขที่มีอยู่และควรมุ่งสู่การพัฒนานักบริหารมืออาชีพ

6. หลักสูตรการฝึกอบรมต้องสนองบทบาทผู้บริหารในด้านการส่งเสริม สนับสนุน การใช้หลักสูตร ดัดแปลงเพิ่มเติมและสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและเงื่อนไขตามสถานการณ์ของแต่ละสถานศึกษา

7. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ควรตอบสนองการบริหารงานระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอุดมศึกษา ในการกำหนดหลักสูตร อาจกำหนดเป็นระดับต้น กลาง สูง และควรคำนึงถึงหลักการทางวิชาการด้วย

8. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลายหลักสูตร เพราะธรรมชาติของสถานศึกษาต่างกัน และควรพิจารณาว่าแต่ละหลักสูตรควรมีอะไรที่ต้องสอดคล้องร่วมกันบ้าง เช่น มีวิชาแกนเหมือนกันและควรพิจารณาให้มีความสำคัญกับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

9. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ควรต้องมีความสัมพันธ์กับขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ (Job List)

10. หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน กำหนดโดยประเมินศักยภาพในตัวผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าวแล้วผู้บริหารนั้นจะแสดงออกอย่างไรขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นหลัก แต่หลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ควรพิจารณาที่สภาพความสำเร็จของผู้ผ่านการฝึกอบรมที่แสดงออกในงานคือ การพัฒนาโรงเรียนเป็นหลัก ดังนั้นหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ จึงควรกำหนดวิธีการฝึกอบรมที่ชัดเจน

11. การที่จะให้ได้เนื้อหาสาระในหลักสูตรเป็นเรื่องยากแต่การที่จะให้ได้วิธีการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ยากกว่า ต้องอาศัยเวลาและแนวคิดจากหลายคน

12. ในการคิดกิจกรรมหรือวิธีการฝึกอบรมไม่ควรคิดเป็นเรื่อง ๆ ไป แต่คิดกิจกรรมหรือวิธีการฝึกอบรมให้สามารถพัฒนาได้หลายเรื่อง

นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้จัดประชุม อ.ก.ค.วิสามัญ
เฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร ครั้งที่ 3/2537 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม
2537 มีสาระสำคัญ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2537 : 11)

1. การกำหนดภาพความสำเร็จของผู้บริหาร ควรให้ผู้บริหารมาช่วยพิจารณาภารกิจ
ของผู้บริหารแต่ละข้อจะสอดคล้องกับภาพความสำเร็จของผู้บริหารที่ต้องการ

2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าใช้ภาพความสำเร็จของ
ผู้บริหารเป็นหลัก จะมีปัญหาในการกำหนดรายละเอียดซึ่งวิทยากรจะตีความแตกต่างกันไป

3. กระบวนการพัฒนาหลักสูตร ควรมีขั้นตอนดังนี้

3.1 พิจารณาภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติและต้องเป็นภารกิจที่ละเอียด

3.2 วิเคราะห์ภารกิจของผู้บริหารว่าอะไร เป็นความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และ

ความคิดรวบยอด

3.3 แสดงหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาเป็นตัวเสริม เช่น มหาวิทยาลัย ผู้จบ
หลักสูตรและผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

3.4 นำข้อมูลจากข้อ 3.1 และ 3.2 มากำหนดเป็นภาพความสำเร็จของ
ผู้บริหาร แล้วจึงกำหนดหัวข้อและรายละเอียดซึ่งจะมีทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ

3.5 กำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงจะมีความรู้ ทักษะ
เจตคติและความคิดรวบยอด

ตามข้อเสนอของที่ประชุม อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจดังกล่าว หลักสูตรอาจทำในลักษณะ
กำหนดรายวิชาหรือหน่วย มีหัวข้อและรายละเอียดทั้งในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและความคิด
รวบยอด ครอบคลุมทุกหมวดวิชา ตามที่หลักสูตรกำหนด และเพื่อให้สามารถนำหลักสูตรไปใช้
อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ต้องออกแบบการนำแต่ละรายวิชาหรือหน่วยในหลักสูตรไปใช้

2. ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล

3. ต้องมีวิทยากรเป็นผู้เสริม

ต่อจากนั้นสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่างหลักสูตรฝึ
กอบรมผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกับฝ่ายเลขานุการอนุกรรมการใน อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับการ
พัฒนาข้าราชการครู ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม

ประจำเขตการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ 5-9 กันยายน 2537 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2537 : 12)

การกำหนดกรอบในการประชุมปฏิบัติการร่างหลักสูตร 7 ประการ คือ

1. วิเคราะห์งานของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารและพิจารณารายงานการประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

2. กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและพิจารณาจากข้อมูลที่ได้ดำเนินการในข้อ 1 กับการมองภาพในอนาคตในเชิงวิสัยทัศน์ (Vision) ว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จควรมีลักษณะที่พึงประสงค์อย่างไร

3. กำหนดหัวข้อวิชา

4. กำหนดรูปแบบการจัดหลักสูตร

5. กำหนดแนวดำเนินการฝึกอบรมและ เทคนิคการฝึกอบรม

6. กำหนดแนวการใช้สื่อการฝึกอบรม

7. กำหนดแนวการประเมินผลการฝึกอบรม

จากการระดมความคิดเห็นในที่ประชุมมีประเด็นสำคัญโดยสรุปว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพและจะต้องมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพดังนี้

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator)

1.1 เข้าร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

1.2 มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็น

อย่างดี

1.3 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

1.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน

1.5 มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการและเทคนิคทาง

การบริหาร

2. คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager)

2.1 มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย

- 2.2 มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 2.3 เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
- 2.4 มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
- 2.5 สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.6 มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

การปฏิบัติงาน

- 2.7 เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนางาน
- 2.8 เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อ

การจัดการศึกษา

- 2.9 นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร
- 3. คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer)
 - 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
 - 3.2 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียน

การสอน

- 3.3 เป็นนักวิจัยและพัฒนา
- 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
- 3.5 เป็นผู้ที่พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ
- 4. ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic)
 - 4.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 - 4.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 พัฒนาดตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม
- 5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 5.1 มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
 - 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
 - 5.3 มีความจริงใจและเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
 - 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
 - 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์

- 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
- 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)
 - 6.1 มีสุขภาพกายและจิตที่ดี
 - 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
 - 6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด
 - 6.5 สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและสถาบันพัฒนา

ผู้บริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้ทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา โดยการติดตามผลการใช้หลักสูตรซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สรุปผลการดำเนินการ ทำให้ทราบปัญหาของหลักสูตรฉบับปัจจุบันและแนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2537 : 1 - 17)

1. การติดตามผลการใช้หลักสูตร

1.1 โครงสร้างหลักสูตร

1.1.1 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มีรายวิชาซ้ำซ้อนกันจนมองไม่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน ผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาแล้วเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาระดับสูง จะได้รับความรู้และประสบการณ์ซ้ำ ๆ กันเป็นส่วนใหญ่

1.1.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนต้องฝึกอบรมครบตามรายวิชาที่กำหนด แม้ว่าวิชานั้นจะมีความรู้แล้วหรือไม่ต้องการรู้ในวิชานั้น ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญในรายวิชาดังกล่าว

1.2 เนื้อหาวิชาที่กำหนดในหลักสูตร

เนื้อหาวิชาทั้ง 2 หลักสูตรมีเนื้อหาวิชาซ้ำซ้อนกันและเน้นทฤษฎีมาก
เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติน้อย

1.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.3.1 ระยะเวลาในการฝึกอบรมบางรายวิชาเวลาน้อย เนื้อหามาก
ไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะปฏิบัติได้

1.4 แนวการฝึกอบรมหรือวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.4.1 แนวการฝึกอบรมปัจจุบัน ซึ่งเน้นเนื้อหาบางส่วนใหญ่มบรรยาย
โดยใช้แผ่นใส มีการเข้ากลุ่มระดมสมองบ้างทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อหน่าย

1.4.2 วิทยาการที่บรรยายมักเป็นตัวแทนทำให้การบรรยายได้สาระ
สำคัญลดน้อยลงไป

1.5 เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม

1.5.1 การประเมินผลการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประเมินจากการวัดด้าน
ความรู้และเครื่องมือในการประเมินยังขาดความเหมาะสม ไม่มีความเที่ยงตรง หรือขาดความ
แม่นยำ

1.5.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเครียดในการประเมินภาค
วิชาการมากเกินไป

1.5.3 การประเมินด้านพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรมสั้นมาก
ไม่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน

1.6 ตำแหน่งผู้บริหารแต่ละตำแหน่งยังมีความแตกต่างในการปฏิบัติงาน เช่น
ผู้ช่วยผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่ แต่ต้องมาอบรมหลักสูตรเดียวกัน ไม่ได้แยกตามลักษณะงาน
ที่ปฏิบัติ

1.7 การดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรมีลักษณะ ดังนี้

1.7.1 การฝึกอบรมในระยะยาว 23 วันทำการต่อเนื่องกันมีวันหยุด
วันอาทิตย์ เพียงวันเดียวและฝึกอบรมตั้งแต่เวลา 05.30 ถึง 20.30 น. ทำให้ผู้เข้ารับ
การอบรมเครียดและเหน็ดเหนื่อย การรับประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ดีเท่าที่ควร

1.7.2 การฝึกอบรมมุ่งผลในช่วงการฝึกอบรม 23 วันทำการเท่านั้น ไม่มีกิจกรรมก่อนการฝึกอบรมเพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเข้ารับการอบรมและกิจกรรมต่อเนื่องหลังการฝึกอบรม

1.7.3 การติดตามผลการฝึกอบรมโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และสำนักงาน ก.ค. และศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษายังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง และไม่ได้นำผลมาปรับปรุงการดำเนินการ

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามแนวความคิดของผู้บริหารระดับสูงของกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสุทธวีรพร ตันตรจนาวงศ์ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2537 : 1 - 9) ได้ทำการศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ของทุกกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ในปี 2537 พบว่ามีทั้งสิ้น 40 ประการ ดังนี้

1. เข้าใจนโยบายและแผน
2. ยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
3. มีความเป็นผู้นำ
4. มีบุคลิกภาพดี
5. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
6. มีคุณธรรมจริยธรรม
7. มีทัศนคติที่ดีต่อคนทั่วไป
8. มุ่งสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์
9. ทันสมัย ทันเหตุการณ์เรื่องข่าวสารข้อมูล
10. ไม่มีปัญหาคอขวด
11. ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการทำงาน
12. มีมนุษยสัมพันธ์
13. มีการประสานที่ดี

14. ใจกว้าง รู้จักเสียสละ
15. รู้จักให้ขวัญ กำลังใจมีความผูกพันผู้ใต้บังคับบัญชา
16. สนใจงานวิชาการ
17. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
18. มีสุขภาพกายดี
19. มีสุขภาพจิตดี
20. ไม่สร้างปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา
21. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม
22. มีเหตุผลในการประชาสัมพันธ์งาน
23. มีความรู้วิชาผู้กำกับลูกเสือ
24. มีการได้รับการอบรมใหม่ทุก 5 ปี
25. มีคารวธรรม
26. มีสามัคคีธรรม
27. มีวินัยธรรม
28. มีปัญญาธรรม
29. มีความรู้วิชาการจัดการ
30. มีทักษะการพูด
31. มีทักษะนิเทศภายใน
32. มีความรู้ ทักษะการพัฒนากิจการ
33. รู้จักวิเคราะห์ธรรมชาติของงาน
34. มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน
35. นำหลักการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
36. ปรับตัวเข้ากับสังคม
37. มีความรู้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
38. รู้จักใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหาร
39. ใช้เวลาว่างส่วนใหญ่ในโรงเรียนผู้พัฒนาเด็ก
40. เน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบคุณลักษณะกว้าง ๆ
สามารถนำมาประกอบการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

สรุปการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา บัญหาจากการ
ประเมินผลการใช้หลักสูตร และนโยบาย เป้าหมาย จุดเน้นขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
หลักสูตร องค์กรผู้ให้หลักสูตร พบว่ามีประเด็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง คือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
กับการพัฒนาผู้บริหารทุกหน่วยงาน มีความต้องการให้มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ทั้งด้าน
โครงสร้าง เนื้อหาวิชา ระยะเวลาการฝึกอบรมและเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม กระบวนการ
พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมควรวิเคราะห์ภารกิจของผู้บริหารที่ปฏิบัติอย่างละเอียดและจำแนก
อะไรเป็นความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความคิดรวบยอดนำมากำหนดเป็นภาพความสำเร็จของ
ผู้บริหาร แล้วนำมากำหนดเป็นหัวข้อ จากนั้นนำมากำหนดวิธีการว่าจะหาอย่างไรที่จะให้ผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ ทักษะ และความคิดรวบยอด นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอให้มีการ
กำหนดแนวการใช้สื่อ และการประเมินผลการฝึกอบรม จึงสรุปได้ว่าเป็นข้อคิดเห็นที่เป็น
ประโยชน์นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของนักวิชาการด้าน
การฝึกอบรมทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศพบว่า ข้อค้นพบในผลการวิจัยมีประโยชน์อย่างยิ่ง
ต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เช่น การวิจัยติดตามผลหลักสูตร
การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์ (2537 : 128) ซึ่งศึกษา
จากผู้ผ่านการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในปี พ.ศ. 2534 จำนวน 10 รุ่น
พบว่า ควรปรับปรุงหลักสูตรในหมวดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร และเนื้อหาวิชาที่มีค่าเฉลี่ย
ของการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อย 6 รายวิชา คือ การบริหารงานกลุ่มโรงเรียน การอนุบาล
ศึกษา การศึกษาดูงานนอกสถานที่ด้านกิจการนักเรียน การฝึกกิจกรรมเข้าจังหวะ การศึกษา
ดูงานนอกสถานที่ด้านธุรการและการเงิน และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ด้านความสัมพันธ์
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอแนะจากผู้เข้าอบรมที่สำคัญได้แก่ ควรขยาย
เวลาการอบรมออกไป งดอบรมวันหยุดและเวลากลางคืน การเพิ่มภาคปฏิบัติให้มากขึ้น ลดภาค
ทฤษฎีให้น้อยลง

นอกจากนี้การศึกษาผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิจัยชาวไทย ในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดเป็นเป้าหมายของหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารนั้น มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เกรียงไกร วณูติ (2527) ได้ศึกษาคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการ ศึกษาในเขตการศึกษา 12 พบว่าคุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย ความมีคุณธรรมและความกระตือรือร้น ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและงานธุรการ

ส่วน เชษฐ เพชรานนท์ (2527) ได้ศึกษาในเรื่องเดียวกัน ในเขตการศึกษา 3 พบว่าคุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย ส่วนฐานะทางเศรษฐกิจมีความสำคัญน้อย เมื่อพิจารณาคุณสมบัติด้านวิชาชีพ พบว่าความรู้ทั่วไปและความรู้ในการบริหารงานบุคคลเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก ส่วนความรู้จากประสบการณ์มีความสำคัญน้อยที่สุดและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานอยู่ในจังหวัดที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อคุณสมบัติด้านวิชาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สำหรับ ถุงเงิน แก้วแกมเสื่อ (2527) ได้วิจัยเรื่อง "การใช้เวลาในการบริหารงานผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี" ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการร่างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารในด้านให้ความสำคัญกับภารกิจของผู้บริหาร กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการมากที่สุด รองลงมาได้แก่งานธุรการ บุคลากร กิจกรรมนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนตามลำดับ โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างขนาดกัน ใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หลังจากนั้น เจริญ ขวัญสาราญ (2531) ได้วิจัยเรื่อง "สมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ" เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีสมรรถภาพด้านความรู้ ความเข้าใจงานและกระบวนการบริหารโรงเรียนด้านทักษะพื้นฐานและด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนในระดับใด

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีสมรรถภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 กลุ่มผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิ อายุและประสบการณ์ ปรากฏผล ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีสมรรถภาพโดยรวม และด้านความรู้ความเข้าใจงานและกระบวนการบริหาร สูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ผู้บริหารที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปมีสมรรถภาพโดยรวมและด้านความรู้ความเข้าใจงานและกระบวนการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี

และในปีเดียวกันสมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์ (2531) ได้วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี" โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษารวม 6 ด้านคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยจำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการบริหารงานธุรการและการเงิน งานบุคลากร งานวิชาการ งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน อยู่ในระดับมาก งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่การบริหารงานวิชาการผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 6 ด้าน ไม่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์น้อย
4. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานอาคารสถานที่ แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นการอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การจัดสวัสดิการช่วยเหลือเพื่อนครู

จากการศึกษาของ จันทราณี สงวนนาม (2533) ในเรื่องคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารที่พึงประสงค์ พบว่า มีตัวแปรด้านผู้บริหารสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองและด้วยวิธีระบบ การเป็นผู้นำทางวิชาการ และแบบของผู้นำ แบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์

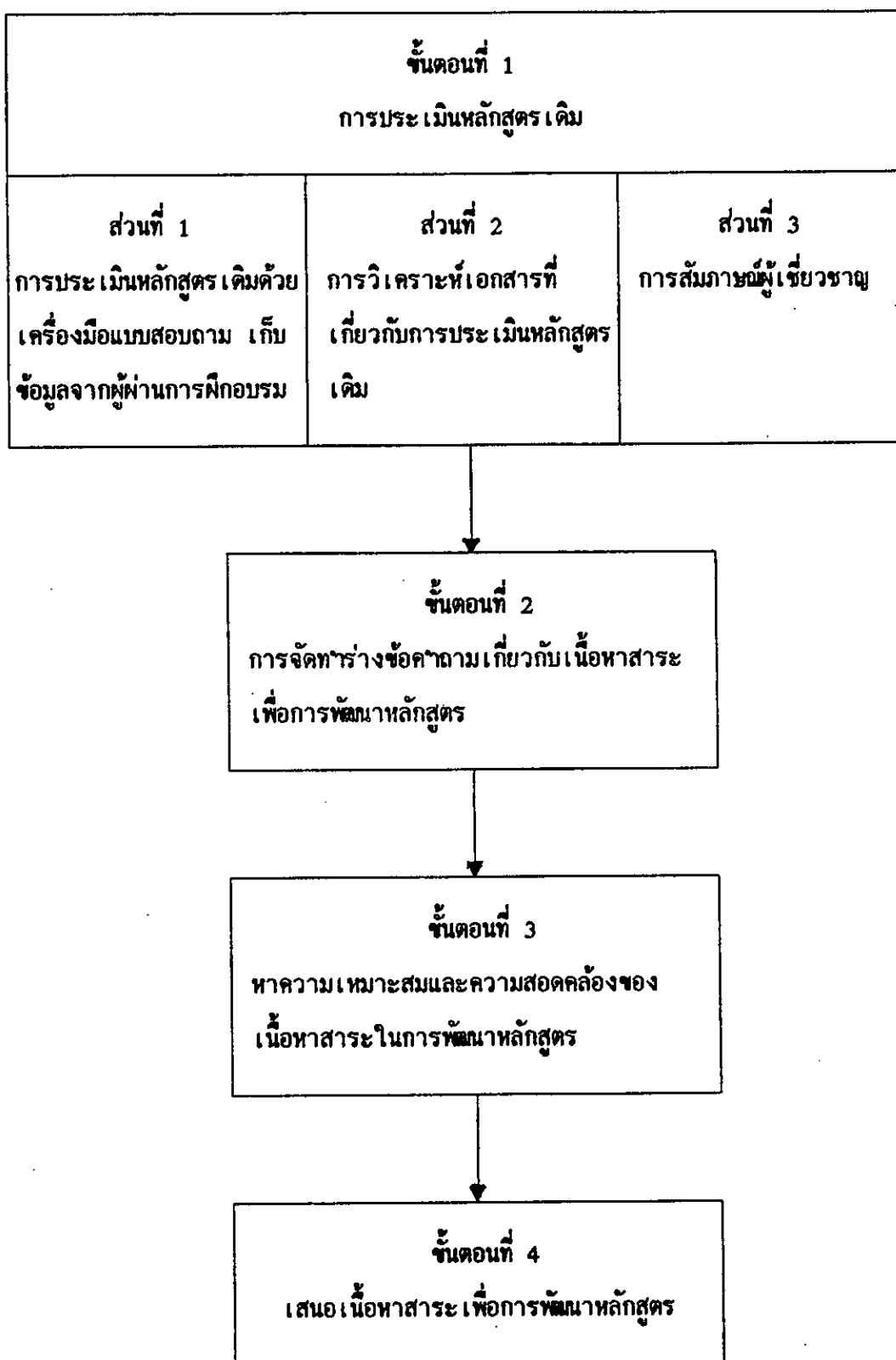
สรุปผลการศึกษางานวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ควรพัฒนาขึ้น โดยกำหนดเป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้บริหารมี 2 ประเภท คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติด้านวิชาชีพ คุณสมบัติส่วนตัวที่เห็นตรงกันคือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นประชาธิปไตย ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีภาวะผู้นำและมีคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่มีความเห็นตรงกันมากคือ มีความรู้ หลักการบริหาร ความรู้การบริหารงานบุคคล มีความรู้ด้านงานวิชาการในโรงเรียน ซึ่งการประมวลผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

✓ ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ เป็น การวิจัยและพัฒนา (Research And Development) โดยกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดการดำเนินการดังแสดงด้วยภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จากภาพประกอบ 8 แสดงขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการประเมินหลักสูตรเดิม ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การประเมินความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตรเดิมด้วยเครื่องมือแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินหลักสูตรเดิม โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกเฉพาะปัญหาของหลักสูตรเดิม และข้อเสนอเพื่อการพัฒนาหลักสูตรใหม่

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยการกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ดังนี้

1. ความเห็นในการกำหนดเนื้อหาวิชาเพิ่มขึ้นในหลักสูตรใหม่ โดยพิจารณาจากการประเมินหลักสูตรฉบับเดิม

2. ความเห็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมในภาพรวม โดยพิจารณาจากการประเมินหลักสูตรฉบับเดิม

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทรา้งข้อคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรตามข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 หาความเหมาะสมและความสอดคล้องของเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฉบับใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 4 เสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรตามความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3

✓ แหล่งข้อมูล

ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ประชากรในการเก็บข้อมูล การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง คือ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 ณ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8 จังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างปีงบประมาณ

2534 - 2539 จำนวน 12 รุ่น รวม 580 คน เลือกตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนร้อยละ 20 จากแต่ละรุ่นของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 116 คน

2. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 ส่วนที่ 3 จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

2.1 เป็นผู้สอนวิชาการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน

2.2 เป็นวิทยากรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของเขตการศึกษา 8 จำนวน

7 คน

2.3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 1 คน

3. ข้อมูลความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟาย เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 รอบ จำนวน 22 คน ประกอบด้วย

3.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมของหน่วยงานที่กำหนดหลักสูตร

3.1.1 จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 1 คน

3.1.2 จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู 1 คน

3.1.3 จากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 1 คน

3.1.4 จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 1 คน

3.1.5 จากหน่วยงานสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 1 คน

3.2 กลุ่มผู้ใช้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดในเขตการศึกษา 8 จำนวน 8 จังหวัด จังหวัดละ 1 คน รวม 8 คน

3.3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรม จำนวน 9 คน

3.3.1 ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 จำนวน 1 คน

3.3.2 อธิการบดีสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 1 คน

- วิทยากรฝึกอบรมจำนวนหมวดวิชาละ 1 คน 4 หมวดวิชา

รวม 4 คน

3.3.3 วิทยากรพิเศษ 3 คน

กลุ่มตัวอย่างของประชากร ตามข้อ 3.1 และ 3.3 ในหน่วยงานที่เกิน 1 คน คัดเลือกโดยมีเกณฑ์ ดังนี้

1. เสนอปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา หรือ
 2. เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการวิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
- หากมีผู้เข้าเกณฑ์เกิน 1 คน เลือกตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

1. เครื่องมือการประเมินการใช้หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2530) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นและทำการหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำปริญญานิพนธ์และนำมาแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง
2. เครื่องมือทดสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องในการพัฒนาหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งผู้วิจัยออกแบบ โดยนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม สถานักงาน ก.ค. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและคณะกรรมการที่ปรึกษาในการทำปริญญานิพนธ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการ ดังนี้

- ข้อมูลชุดที่ 1 ผู้วิจัยส่งแบบเก็บข้อมูลและให้ผู้ตอบส่งคืนทางไปรษณีย์
- ข้อมูลชุดที่ 2 ผู้วิจัยติดต่อขอข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่ง และส่งทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง
- การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และบันทึกด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารฉบับปัจจุบัน

1.1 วิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของระดับความเหมาะสมและจำเป็น ในการกำหนดไว้ในหลักสูตรของแต่ละรายวิชา และจำแนกกลุ่มรายวิชาตามระดับความเหมาะสม และจำเป็น โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- รายวิชาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป เป็นกลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก

- รายวิชาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 - 4.49 เป็นกลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสมและจำเป็นสูง

- รายวิชาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 - 3.99 เป็นกลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสมและจำเป็นค่อนข้างสูง

- รายวิชาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.00 - 3.49 เป็นกลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสมและจำเป็นปานกลาง

- รายวิชาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับ 3 ลงมาถือว่า มีความเหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดไว้ในหลักสูตรน้อย

รายวิชาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยความจำเป็นตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ทุกรายวิชา จะนำไปร่างข้อคำถามเพื่อถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงหลักสูตรจากคำถามแบบปลายเปิดนำมาสรุป ประเด็นความต้องการพัฒนาหลักสูตรด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดย กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีความถี่ไม่น้อยกว่า 2

นำผลได้จากการศึกษาตามข้อ 1.1, 1.2 ประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญไปกำหนดข้อคำถามเพื่อการพัฒนาหลักสูตร จากนั้นนำไป ทดสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามแบบเดลฟายโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ของค่าระดับคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป เป็นกลุ่มความเห็นที่มีความเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00 - 4.49 เป็นกลุ่มความเห็นที่มีความเหมาะสมและจำเป็นสูง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 - 3.99 เป็นกลุ่มความเห็นที่มีความเหมาะสมและจำเป็นค่อนข้างสูง

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 3.50 ลงมา เป็นกลุ่มความเห็นที่มีความเหมาะสมและจำเป็นต่ำ

2.2 วิเคราะห์ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของค่าระดับคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหัวข้อเพื่อประเมินความสอดคล้อง (Consensus) ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ว่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 1.00 หรือต่ำกว่า ซึ่งมีความกว้างเท่ากับหนึ่งในห้าหรือน้อยกว่าของมาตราส่วนประมาณค่าลงมาเป็นค่าที่แสดงถึงความสอดคล้องสูงและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่สูงกว่า 1.00 ขึ้นไป เป็นค่าที่แสดงถึงความสอดคล้องต่ำ ความเห็นข้อใดที่มีค่าความสอดคล้องไม่เข้าเกณฑ์จะไม่มีการจัดกลุ่มตามข้อ 2.1

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลการประเมินหลักสูตรฉบับเดิม

ตอนที่ 2 ข้อมูลความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรที่จะปรับปรุงใหม่
ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินหลักสูตรเดิมจากแบบสอบถาม ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 12 รุ่น 580 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างจากทุกรุ่นได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 116 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 109 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.96 ซึ่งได้เสนอจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละรุ่น และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนในภาคผนวก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตาราง 1, 2, 3 และ 4 พร้อมกับสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการฝึกอบรม จำนวน 10 คน ซึ่งมีรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดรายวิชาไว้ในหลักสูตร และการจำแนกกลุ่มความเหมาะสม และจำเป็นเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำในแต่ละหมวดวิชา

ข้อที่	หมวดวิชาและรายวิชาตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง ฉบับปัจจุบัน	$\bar{X}$	S.D.	การจำแนกกลุ่มความเหมาะสมและจำเป็น
1.	<u>หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร</u> ความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ผู้บริหารควรทราบ.....	4.45	0.80	สูง
2.	ความรู้เรื่องระเบียบ วิธียุติสำหรับผู้บริหาร....	4.28	0.80	สูง

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่	หมวดวิชาและรายวิชาตามหลักสูตรฝึก อบรมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง ฉบับปัจจุบัน	$\bar{X}$	S.D.	การจำแนกกลุ่ม ความเหมาะสม และจำเป็น
3.	การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม.....	4.18	0.84	สูง
4.	ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ.....	4.18	0.89	สูง
5.	ความรู้ด้านแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา ศิลป และวัฒนธรรมแห่งชาติ.....	4.17	0.99	สูง
6.	ความรู้เกี่ยวกับวินัยและการเสริมสร้างวินัย.....	3.99	1.14	ค่อนข้างสูง
7.	การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร..	3.88	1.07	ค่อนข้างสูง
8.	การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทาง การศึกษา.....	3.87	1.07	ค่อนข้างสูง
หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์				
1.	การบริหารงานการเงินและบัญชี.....	4.49	0.69	สูง
2.	การบริหารงานธุรการ.....	4.46	0.72	สูง
3.	การติดตามประเมินผล.....	4.34	0.81	สูง
4.	การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา...	4.32	0.89	สูง
5.	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน.....	4.32	0.79	สูง
6.	การนำผลวิจัยมาใช้สถานศึกษา.....	4.29	0.92	สูง
7.	การบริหารงานกลุ่มโรงเรียน.....	4.28	0.83	สูง
8.	การติดตามและประเมินผล.....	4.24	0.87	สูง
9.	การนิเทศภายในสถานศึกษา.....	4.24	0.84	สูง
10.	การบริหารงานกิจการนักเรียน.....	4.23	0.89	สูง

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อที่	หมวดวิชาและรายวิชาตามหลักสูตรฝึก อบรมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง ฉบับปัจจุบัน	$\bar{X}$	S.D.	การจำแนกกลุ่ม ความเหมาะสม และจำเป็น
หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร				
1.	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาจิต.....	4.51	0.68	สูงมาก
2.	ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ จากวิทยากรที่เลี้ยง.....	4.44	0.75	สูง
3.	การทดสอบสมรรถภาพทางกาย.....	4.40	0.73	สูง
4.	การสนทนาและถามตอบปัญหาธรรม.....	4.38	0.74	สูง
5.	การประยุกต์หลักธรรมกับการบริหารงานในหน้าที่.....	4.32	0.82	สูง
6.	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนากาย.....	4.24	0.85	สูง
7.	การศึกษาระยะเพิ่มเติมด้วยตนเอง.....	4.21	0.94	สูง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 1 พบว่า รายวิชาทุกวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิมที่ใช้อยู่ปัจจุบันยังมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร เนื่องจากทุกวิชามีค่าเฉลี่ยระดับความจำเป็นสูงกว่าระดับ 3 ขึ้นไป แต่จากการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งแสดงถึงการกระจายของคำตอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่า 1.00 ซึ่งแสดงว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยมีเพียง 4 ข้อเท่านั้นที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า 1.00 ได้แก่ รายวิชาต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับวินัยและการเสริมสร้างวินัย
2. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร
3. การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา
4. การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน

เมื่อนำรายวิชาที่มีค่าเฉลี่ยระดับ 3 ขึ้นไป มาวิเคราะห์จำแนกตามกลุ่มระดับความเหมาะสม และจำแนกเป็นตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. กลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสม และจำแนกเป็นในระดับสูงมาก คือ วิชาการพัฒนาทักษะการพูด และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาจิต
2. กลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสม และจำแนกเป็นในระดับสูง มีจำนวน 41 รายวิชา
3. กลุ่มรายวิชาที่มีความเหมาะสม และจำแนกเป็นในระดับค่อนข้างสูง มี 3 รายวิชา คือ วิชาความรู้เกี่ยวกับวินัย และการเสริมสร้างวินัยวิชาการพัฒนาจริยธรรม และคุณธรรม สำหรับผู้บริหาร และการวิเคราะห์ และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา

ตาราง 2 แสดงความถี่และค่าร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มรายวิชาใหม่หรือเพิ่มหัวข้อเรื่องใหม่ในรายวิชา มีเนื้อหาประเภทเดียวกัน จากแบบเก็บข้อมูลแบบปลายเปิด เรียงลำดับความถี่และค่าร้อยละจากสูงไปต่ำ (N = 109)

ลำดับที่	ความเห็น	ความถี่	ค่าร้อยละ
1.	เพิ่มวิชาเทคนิคการทํางานทางวิชาการ.....	38	34.86
2.	เพิ่มวิชาคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร.....	35	32.11
3.	เพิ่มวิชานันทนาการ.....	29	26.60
4.	เพิ่มการศึกษาดูงานในโรงเรียนทุกระดับ ทุกประเภท ทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชนที่ประสบผลสำเร็จทั้งในและ ต่างประเทศใกล้เคียงและเพิ่มเวลาการศึกษา ดูงาน....	23	22.93
5.	เพิ่มวิชาแนะแนวการศึกษา.....	23	21.18
6.	เพิ่มวิชาเทคนิคในการแก้ปัญหา.....	22	20.18
7.	เพิ่มวิชาการวางตัวในสังคม.....	16	14.67
8.	เพิ่มวิชานันทสภายุทธศาสตร์สถานศึกษา.....	13	11.92
9.	เพิ่มวิชาความเคลื่อนไหวทางการศึกษา.....	6	5.50

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับที่	ความเห็น	ความถี่	ค่าร้อยละ
10.	เพิ่มวิชาผู้กำกับลูกเสือ.....	4	3.66
11.	เพิ่มวิชาที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การระดมความคิด เทคนิค การนำเสนอผลงาน การสื่อสาร การฝึกทักษะ ความคิด รวบยอด การฝึกทักษะเกี่ยวกับเรื่องของบุคคล.....	2	1.83

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 2 ซึ่งแสดงความเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มรายวิชาใหม่หรือเพิ่มหัวข้อเรื่องใหม่ในรายวิชาที่มีเนื้อหาประเภทเดียวกัน พบว่า หากพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ความถี่อย่างน้อยตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ผู้ประเมินมีความเห็นว่าควรเพิ่มรายวิชาใหม่อีก 11 รายวิชา

ตาราง 3 แสดงความถี่และร้อยละของความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงรายวิชาในประเด็นต่าง ๆ จากแบบเก็บข้อมูลแบบปลายเปิด เรียงลำดับความถี่และค่าร้อยละจากสูงไปต่ำ (N = 109)

ลำดับที่	ความเห็น	ความถี่	ค่าร้อยละ
	1. ประเด็นเกี่ยวกับเพิ่มเวลาในการฝึกอบรม		
1.	เพิ่มเวลาการฝึกปฏิบัติวิชาการบริหารงานการเงินและการบัญชี	27	24.77
2.	เพิ่มเวลาวิชาเทคนิคการบริหาร.....	20	18.34
3.	เพิ่มเวลาวิชาความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ที่ผู้บริหารควรทราบ.....	16	14.67

ตาราง 3

ลำดับที่	ความเห็น	ความถี่	ค่าร้อยละ
4.	เพิ่มเวลาการฝึกปฏิบัติวิชาการบริหารงานพัสดุ.....	14	12.84
	2. ประเด็นเกี่ยวกับการลดเวลา		
1.	ลดเวลาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร.....	7	6.42
2.	ลดเวลากิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์.....	4	3.66
3.	ลดเวลาการพัฒนาจิตในภาคเช้า.....	4	3.66
	3. ประเด็นเกี่ยวกับการตัดรายวิชาออก		
1.	ตัดภาคนิพนธ์ออก.....	9	8.25
2.	ตัดวิชาการบริหารงานสวัสดิการ.....	8	7.33
3.	ตัดวิชาที่ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนมาก่อนการอบรมหรือวิชาที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง.....	4	3.66
	4. ประเด็นเกี่ยวกับการปรับปรุงเนื้อหาสาระวิชา		
1.	ปรับปรุงเนื้อหาวิชาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.	4	3.66
2.	ปรับปรุงวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคมนำไปรวมกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร.....	3	2.75
3.	ปรับปรุงการเขียนภาคนิพนธ์.....	3	2.75
4.	เพิ่มความเข้มในการพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู.....	2	1.83

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 3 ซึ่งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงรายวิชาในประเด็นต่าง ๆ พบว่า หากพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ความถี่อย่างต่ำไม่น้อยกว่า 2 ควรจะเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมใน 4 รายวิชา

ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับการลดเวลาในการฝึกอบรมมี 3 รายวิชา
 ประเด็นความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงเนื้อหาสาระวิชา มี 4 รายวิชา

ตาราง 4 แสดงความถี่และค่าร้อยละเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม (N = 109)

ลำดับที่	ความเห็น	ความถี่	ค่าร้อยละ
1. ประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตร			
1.	ควรมีภาคปฏิบัติและทฤษฎีในทุกวิชา.....	14	12.84
2.	ควรปรับหลักสูตรไม่ให้เครียดมาก.....	10	9.17
3.	การฝึกอบรมไม่ควรเน้นคะแนน.....	7	6.42
4.	การพัฒนาภาคต้นเข้าควรเป็นกิจกรรมที่เบา.....	4	3.66
2. ประเด็นเรื่องเวลาในการฝึกอบรม			
1.	ควรจัดอบรมเฉพาะกลางวัน.....	19	17.43
2.	ควรย่นระยะเวลาให้สั้นเข้า.....	14	12.84
3.	ควรมีเวลาได้พักก่อนเข้าฝึกอบรมแต่ละวิชา.....	12	11.00
4.	ควรให้ผู้เข้าอบรมมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น.....	10	9.17

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 4 ซึ่งเป็นความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
 ในภาพรวม พบว่า หากพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนด คือมีความถี่อย่างน้อยไม่น้อยกว่า 2
 ผู้ประเมินมีความเห็น 2 ประเด็น คือ

ประเด็นในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีข้อเสนอรวม 4 ด้าน

ประเด็นเรื่องเวลาในการฝึกอบรมซึ่งมีข้อเสนอ รวม 4 ด้าน

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรที่จะปรับปรุงใหม่

จากการสัมภาษณ์บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและการฝึกอบรม จำนวน 10 คน (รายละเอียดชื่อและตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในภาคผนวก) มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตรเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากหลักสูตรฉบับเดิมพร้อมกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การป้องกันและการจัดการกับความเครียด
4. การพัฒนาคุณภาพและการวางตัวในสังคม
5. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
6. ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น
7. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับประเทศอื่นที่พัฒนาแล้ว
8. การจัดการสถานศึกษา (School Management)
9. เทคนิคการนำเสนอผลงาน
10. เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่
11. ควรเน้นฝึกปฏิบัติมากกว่าให้ความรู้ทางทฤษฎี
12. ควรฝึกแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง
13. ควรแยกหลักสูตรผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร

สรุปผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับเดิมด้วยแบบสอบถามในส่วนที่เน้นความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นในการกำหนดรายวิชาเดิมไว้ในหลักสูตรฉบับใหม่พบว่า ทุกรายวิชามีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแสดงว่ารายวิชาตามหลักสูตรเดิมทุกรายวิชายังมีความจำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตรฉบับใหม่ แต่เมื่อนำมาจัดกลุ่มตามระดับความเหมาะสมจำเป็นพบว่า อยู่ในกลุ่มระดับสูงมาก 2 รายวิชา อยู่ในกลุ่มระดับสูง 41 รายวิชา และอยู่ในกลุ่มระดับค่อนข้างสูง 3 รายวิชา สำหรับความเห็นในแบบเก็บข้อมูลแบบปลายเปิดให้เพิ่มรายวิชาใหม่หรือเพิ่มหัวข้อเรื่องในรายวิชาที่มีเนื้อหาประเภทเดียวกันรวม 11 รายวิชา ความเห็นให้ปรับปรุงรายวิชาหรือกิจกรรมตามหลักสูตรเดิมใน 4 ประเด็น คือ การเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมใน 4 รายวิชา การลดเวลา

ในการฝึกอบรมในรายวิชาและกิจกรรม มี 3 รายวิชา การตัดรายวิชาหรือกิจกรรมมี 4 รายวิชา การปรับปรุงเนื้อหาสาระวิชามี 4 รายวิชา

ส่วนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อการประเมินหลักสูตรในตอนต้นที่ 1 โดยการกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดเนื้อหาวิชาเพิ่มขึ้น และการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม มีข้อคิดเห็นในการกำหนดเนื้อหาวิชาในหลักสูตรเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากหลักสูตรฉบับเดิม พร้อมกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ รวม 13 ประเด็น

ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรเดิม

ผลการวิเคราะห์เอกสารสรุปรายงานการประชุม อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เอกสารการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงาน ก.ค. และเอกสารของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินหลักสูตรเดิม สรุปได้ดังนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการครูสายงานการบริหารการศึกษาที่ใช้อยู่ปัจจุบัน กำหนดขึ้นเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งโดยจำแนกตามระดับเงินเดือนเป็นหลัก เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ 7 ระดับ 8 แต่ในการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละตำแหน่งที่อบรมหลักสูตรเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่างกัน เช่น หน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และอาจารย์ใหญ่ ดังนั้นจึงควรแยกหลักสูตร เพื่อเตรียมบุคลากรตามขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบ
2. หลักสูตรฉบับเดิมที่กำหนดโครงสร้างหลักสูตรเป็น 4 หมวด ควรมีการปรับปรุงสัดส่วนของเนื้อหาวิชาในแต่ละหมวด
3. หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มีรายวิชาซ้ำซ้อนกันจนมองไม่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน ผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาแล้วเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จะได้รับความรู้ และประสบการณ์ซ้ำ ๆ กันเป็นส่วนใหญ่
4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนต้องฝึกอบรมครบตามรายวิชาที่กำหนด แม้ว่าวิชานั้นจะมีความรู้แล้ว

5. เนื้อหาวิชาเน้นทฤษฎีมากเกินขึ้นเนื่องกับการปฏิทินน้อย
6. จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบางรายวิชาน้อย และมีเนื้อหาไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเกิดทักษะปฏิบัติได้
7. แนวการฝึกอบรมปัจจุบันซึ่งเน้นเนื้อหาบางส่วนใหญ่บรรยายโดยใช้แผ่นใส ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย
8. การประเมินผลการฝึกอบรมส่วนใหญ่ประเมินจากการวัดด้านความรู้ และเครื่องมือในการประเมินยังขาดความเหมาะสม ไม่มีความเที่ยงตรง
9. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเครียดในการประเมินภาควิชาการมากเกินไป
10. การประเมินการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรมสั้นมากไม่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน
11. การฝึกอบรมระยะ 23 วันทำการต่อเนื่องกันมีวันหยุดเพียงวันเดียว และใช้เวลา 05.30 ถึง 20.30 น. ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเครียด และเหน็ดเหนื่อยการรับประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ดีเท่าที่ควร
12. การฝึกอบรมมุ่งผลเฉพาะช่วงการฝึกอบรม 23 วันทำการเท่านั้น ไม่มีกิจกรรมเตรียมการก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และกิจกรรมต่อเนื่องหลังการฝึกอบรม
13. การติดตามผลการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาสำนักงาน ก.ค. และศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง และไม่ได้นำผลมาปรับปรุงดำเนินการ

จากผลการประเมินหลักสูตรฉบับเดิมในตอนที่ 1 ด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินหลักสูตรฉบับเดิมพบว่า มีความเห็นในการพัฒนาหลักสูตรหลายประเด็น แต่ความเห็นดังกล่าวยังไม่ได้ได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของความเห็น จึงได้ประมวลความเห็นที่ผ่านเกณฑ์นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญในตอนที่ 2 ด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังเสนอในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงที่ปรับปรุงใหม่

จากการประเมินหลักสูตรฉบับเดิมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในตอนต้นที่ 1 ได้นำข้อมูลมาร่างเป็นข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรฉบับใหม่และดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ ซึ่งพบว่ามีข้อเสนอแนะในการเพิ่มรายวิชา เพิ่มหัวข้อเรื่องในรายวิชาเดิม เพิ่มกิจกรรม เพิ่มเวลาในการฝึกอบรมในบางวิชาที่มีอยู่เดิมในหลักสูตร ลดเวลาในการฝึกอบรมในรายวิชาและกิจกรรมที่มีอยู่ในหลักสูตรเดิม และข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 5, 6, 7, 8 และ 9

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา, หัวข้อเรื่องและกิจกรรม
ที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่ เรียงลำดับค่ามัธยฐานจากสูงไปต่ำและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
จากต่ำไปสูง และจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์	การจำแนกกลุ่ม ระดับความเหมาะสม และจำเป็น
1.	การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร	5	0	สูงมาก
2.	การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	5	0.25	สูงมาก
3.	คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร	5	1	สูงมาก
4.	การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารงาน	5	1	สูงมาก
5.	การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	5	1	สูงมาก
6.	เทคนิคหรือวิธีการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียน	5	1	สูงมาก
7.	การจัดการสถานศึกษา (School Management)	5	1	สูงมาก
8.	การนิเทศภายในสถานศึกษา	5	1	สูงมาก
9.	การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	5	1	สูงมาก
10.	การบริหารที่มุ่งผลผลิตโดยรวม	4.5	1	สูงมาก
11.	การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม	4.5	1	สูงมาก
12.	การแนะแนวการศึกษา	4	1	สูง
13.	การป้องกันและการจัดการกับความเครียด	4	1	สูง

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
14.	การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น	4	1	สูง
15.	การพัฒนาผลงานทางวิชาการ	4	1	สูง
16.	ความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงของโลกทางด้านเศรษฐกิจและสังคม	4	1	สูง
17.	กระบวนการ A.I.C. (Appreciate Influence Control) เพื่อทราบปัญหาความต้องการและหาวิธีแก้ปัญหา	4	1	สูง
18.	ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับประเทศอื่น ๆ ที่พัฒนาแล้ว	4	1	สูง
19.	ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา	4	1	สูง
20.	ระเบียบวิธีวิจัย, การทำเครื่องมือในการวิจัย	4	1	สูง
21.	เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่	4	1	สูง
22.	การฝึกทักษะเกี่ยวกับความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)	4	1	สูง
23.	การฝึกทักษะทางบุคคล (Human Skill)	4	1	สูง

ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
24.	การให้ Concept ของการสอนภาษาไทยแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา (มบก.) เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการสอนให้คิดและสร้างองค์ความรู้ได้เอง	4	2	-
25.	ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงการศึกษา	4	2	-
26.	วิชาผู้กำกับลูกเสือ	4	2	-
27.	เทคนิคการนำเสนอผลงาน	4	2	-

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 5 พบว่า รายวิชา, หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่ที่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้คือ มีค่ามัธยฐาน ซึ่งแสดงถึงระดับความเหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดไว้ในหลักสูตร ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ประกอบกับมีค่าความสอดคล้องของคำตอบ (Consensus) หรือค่าพิสัยอินเตอร์ควอไทล์เท่ากับ 1.00 หรือต่ำกว่าจำนวนทั้งสิ้น 23 รายวิชา ได้แก่ รายวิชาลำดับที่ 1 - 23 ส่วนรายวิชาหัวข้อเรื่องและกิจกรรมในลำดับที่ 24 - 27 มีค่าความสอดคล้องของคำตอบไม่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือสูงกว่าระดับ 1.00 ได้แก่

1. การให้ความคิดรวบยอด (Concept) ของการสอนภาษาไทยแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา (มบก.) เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการสอนให้คิดและสร้างความรู้ได้เอง
2. ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงการศึกษา
3. วิชาผู้กำกับลูกเสือ
4. เทคนิคการนำเสนอผลงาน

เมื่อนำรายวิชาที่เข้าเกณฑ์ทั้งหมด 23 รายวิชา มาจำแนกตามกลุ่มความเหมาะสม และจำเป็น พบว่า มีรายวิชาที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม และจำเป็นสูงมาก จำนวน 11 รายวิชา นอกนั้นเป็นรายวิชาที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม และจำเป็นสูง จำนวน 12 รายวิชา

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา, หัวข้อเรื่องหรือกิจกรรมที่ควร
เพิ่มเวลาในการอบรม เรียงลำดับค่ามัธยฐานจากสูงไปต่ำและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากต่ำ
ไปสูง

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
1.	เพิ่มเวลาการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน เน้นการพัฒนาจริยธรรมกับระเบียบวินัยในงาน	4.5	1	สูงมาก
2.	เพิ่มเวลาวิชาภาวะผู้นำ	4.5	1.25	-
3.	การศึกษาดูงานสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ			
	ใกล้เคียง	4	0.25	สูง
4.	การศึกษาดูงานหน่วยงานภาคเอกชน	4	1	สูง
5.	วิชาเทคนิคการบริหาร	4	2	-
6.	การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู	4	2	-
7.	กิจกรรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การระดมสมอง	4	2	-
8.	วิชาด้านกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง สำหรับบริหารสถานศึกษา	3.5	1	ค่อนข้างสูง

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
9.	การฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการการเงินและการพัสดุ	3	2	-

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 6 พบว่า รายวิชา หัวข้อเรื่องหรือกิจกรรมที่ควรเพิ่มเวลาในการอบรม ซึ่งมีค่ามัธยฐานแสดงระดับความเหมาะสมและจำเป็นในการเพิ่มเวลาอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำไว้และมีค่าความสอดคล้องของคำตอบอยู่ในเกณฑ์ทั้งหมด 4 ประเด็น แต่ละประเด็นจำแนกกลุ่มตามระดับความเหมาะสมและจำเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. การกำหนดพฤติกรรมการทำงานเน้นการพัฒนาจริยธรรมกับระเบียบวินัยในงาน มีความเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก
2. การศึกษาดูงานสถานศึกษา หน่วยงานอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศใกล้เคียง มีความเหมาะสมและจำเป็นสูง
3. การศึกษาดูงานหน่วยงานภาคเอกชน มีความเหมาะสมและจำเป็นสูง
4. วิชากฎหมาย, ระเบียบ, คำสั่งสำหรับบริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและจำเป็นค่อนข้างสูง

ส่วนรายวิชาหัวข้อเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นมีค่ามัธยฐาน และค่าความสอดคล้องของคำตอบที่ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา, หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตรเดิม ซึ่งควรคงไว้และลดเวลาฝึกอบรมให้น้อยลง เรียงลำดับค่ามัธยฐานจากสูงไปต่ำและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากต่ำไปสูง

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
1.	วิชาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา	4	1	สูง
2.	การพัฒนาทางจิตใจ	4	1	สูง
3.	กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์	3.5	1	ค่อนข้างสูง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาราง 7 พบว่า รายวิชาและกิจกรรมที่ควรคงไว้แต่ลดเวลาการฝึกอบรมให้น้อยลงทั้ง 3 รายวิชา มีค่ามัธยฐานแสดงระดับความเหมาะสมและจำเป็นในการลดเวลาอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจำแนกตามกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. วิชาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีความเหมาะสมและจำเป็นสูง
2. การพัฒนาทางจิตใจ มีความเหมาะสมและจำเป็นสูง
3. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ มีความเหมาะสมและจำเป็นค่อนข้างสูง

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่มี
อยู่แล้วในหลักสูตรเดิมซึ่งควรตัดออก เรียงลำดับค่ามัธยฐานจากสูงไปต่ำ และค่าพิสัยระหว่าง
ควอไทล์จากต่ำไปสูง

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์	การจำแนกกลุ่ม ระดับความเหมาะสมและจำเป็น
1.	วิชาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียน ในหลักสูตรปริญญาตรีทางการศึกษา หรือวิชาที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง	4	2	-
2.	ควรทำ Pre-test ทุกรายวิชา รายวิชาใดผู้เข้าอบรมสอบผ่านเกณฑ์ ไม่ต้องเข้าอบรมเฉพาะวิชานั้น	4	2	-
3.	การบริหารงานสวัสดิการ	3	1	-
4.	การทำภาคินพนธ์	3	2	-

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการเก็บข้อมูลแบบเดลฟาย
ในขั้นตอนสุดท้าย พบว่า ทุกประเด็นมีค่ามัธยฐานของระดับความเหมาะสมจำเป็นในการตัดราย
วิชาออก และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จึงถือว่าข้อเสนอในการตัดรายวิชา
ออก ไม่ได้รับการยอมรับ ดังนั้น รายวิชาที่ได้รับการเสนอให้ตัดออกในขั้นตอนของการประเมิน
หลักสูตรเดิมทุกวิชาจึงได้รับการคงไว้ และไม่มีการจัดกลุ่มความเหมาะสมและจำเป็นในการตัด
ออก

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม
เรียงลำดับค่ามัธยฐานจากสูงไปต่ำและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากต่ำไปสูง

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
1.	ควรเน้นการปฏิบัติมากกว่าด้านทฤษฎี	5	1	สูงมาก
2.	ควรฝึกแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง	5	1	สูงมาก
3.	ควรนำรายวิชาที่กำหนดไว้มานบูรณาการในเชิงลักษณะกลุ่มประสบการณ์แล้วสร้างเป็น Module ในการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุกงานที่ต้องปฏิบัติในตำแหน่งผู้บริหาร	5	1	สูงมาก
4.	ควรปฏิบัติงานภาคสนามแล้วประยุกต์เป็นภาคินพนธ์ เพื่อหาตัวแบบ (Model) ของการปฏิบัติงาน	5	1	สูงมาก
5.	เพิ่มเวลาการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรให้มากขึ้น	5	1	สูงมาก
6.	การพัฒนาภาคตอนเช้าควรเป็นกิจกรรมสนุกสนานและเป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันของผู้บริหาร	5	1	สูงมาก
7.	ควรปรับหลักสูตรไม่ให้เครียดมาก	4	1	สูง
8.	วิชาการพัฒนากายควรปรับเปลี่ยนเป็นการรักษาและพัฒนาสุขภาพทางกาย	4	1	สูง

ตาราง 9 (ต่อ)

ลำดับที่	รายวิชา/หัวข้อเรื่อง/กิจกรรม	ค่ามัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	การจำแนกกลุ่มระดับความเหมาะสมและจำเป็น
9.	ควรใช้วิทยากรที่มาจากสายงานของผู้เข้ารับการอบรมให้มาก	4	1	สูง
10.	ควรใช้สื่อให้มากกว่าการบรรยายเพียงอย่างเดียว	4	1	สูง
11.	การพัฒนากายตอนเช้าควรเป็นกิจกรรมที่เบา	4	1.20	-
12.	ควรมีภาคปฏิบัติและทฤษฎีในทุกวิชา	4	1.25	-
13.	ควรแยกหลักสูตรผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหารออกจากกัน	4	1.25	-
14.	การพัฒนากายตอนเช้าควรปรับเป็นกิจกรรมกีฬาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเลือกประเภทกีฬาและเวลาตามสะดวก โดยไม่มีการแข่งขัน	4	2	-
15.	การฝึกอบรมไม่ควรมีคะแนน แต่ให้ผ่านหรือไม่ผ่าน	4	2	-
16.	ควรลดเวลาการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรให้น้อยลง	2.5	3	-

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวมตามตาราง 9 พบว่า มีประเด็นที่มีคำมัธยฐานของระดับความเหมาะสมจำเป็นและค่าความสอดคล้องในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 10 ประเด็น ซึ่งจำแนกเป็นประเด็นที่มีคำมัธยฐานของความเหมาะสมและจำเป็นในกลุ่มสูงมากรวม 6 ประเด็น และประเด็นที่มีคำมัธยฐานของความเหมาะสมจำเป็นในกลุ่มสูง 4 ประเด็น ส่วนประเด็นอื่น ๆ นอกจากนั้นไม่เข้าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์สูงกว่า 1

สรุปผลการวิจัยในตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการหาความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาตามหลักสูตร ผูกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงที่จะปรับปรุงใหม่ ด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ พบว่ามีข้อเสนอ 4 ประการ ดังนี้

1. ข้อเสนอในการเพิ่มรายวิชา, หัวข้อเรื่องและกิจกรรมจำนวนทั้งสิ้น 23 รายวิชา จำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก 11 รายวิชา กลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูง 12 รายวิชา
2. ข้อเสนอในการเพิ่มเวลาการอบรมในรายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่มีอยู่ในหลักสูตรเดิม จำนวน 4 รายวิชา จำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก 1 รายวิชา กลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูง 2 รายวิชา กลุ่มเหมาะสมและจำเป็นค่อนข้างสูง 1 รายวิชา
3. ข้อเสนอในการลดเวลาการอบรมในรายวิชาและกิจกรรม จำนวน 3 รายวิชา จำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูง 2 รายวิชา และกลุ่มค่อนข้างสูง 1 รายวิชา
4. ข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม จำนวน 10 ประเด็น จำแนกเป็นกลุ่มสูงมาก 6 ประเด็น และกลุ่มสูง 4 ประเด็น

ซึ่งข้อเสนอ 4 ประการดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดพร้อมกับอภิปรายผลในข้อค้นพบแต่ละข้อในบทที่ 5

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำหรับศูนย์ฝึกอบรม ประจำเขตการศึกษา 8 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร ระดับสูง พ.ศ. 2530 และเสนอเนื้อหาสาระเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 8 ซึ่งมีวิธีการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก การประเมินหลักสูตรเดิมด้วยการสอบถามความคิดเห็นผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จากเขตการศึกษา 8 จำนวน 12 รุ่น ประกอบกับการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรเดิมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน นำข้อเสนอที่ได้จากการดำเนินการใน ขั้นตอนแรกมาดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 คือการประมวลข้อเสนอจัดทำแบบเก็บข้อมูล หลังจากนั้น นำแบบเก็บข้อมูลดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 เพื่อหาความเหมาะสมและความสอดคล้องเกี่ยวกับ ข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรฉบับใหม่จากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 ครั้ง แล้วนำข้อเสนอที่ได้ดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 คือสรุปเป็นข้อเสนอเนื้อหาสาระในการพัฒนา หลักสูตรใหม่ ดังสรุปผลการวิจัย ซึ่งเสนอเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินหลักสูตรเดิม

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอเนื้อหาสาระการพัฒนาหลักสูตรใหม่

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินหลักสูตรเดิม

1. ผลการประเมินความจำเป็นในการกำหนดรายวิชาทุกรายวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิมที่ใช้อยู่ปัจจุบัน จำนวน 4 หมวดวิชา รวม 39 รายวิชา และกิจกรรมเสริมหลักสูตร 7 กิจกรรม ตามความเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรม พบว่า ยังมีความจำเป็นที่ต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร เนื่องจากทุกรายวิชาและทุกกิจกรรมมีค่าเฉลี่ยระดับความ

จำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตรสูงกว่าเกณฑ์การพิจารณาที่ตั้งไว้ คือ สูงกว่าระดับปานกลาง (ระดับ 3) ขึ้นไป เมื่อจแนกรายวิชาดังกล่าวตามกลุ่มระดับความเหมาะสมจำเป็น พบว่า เป็นกลุ่มระดับสูงมาก 2 รายวิชา กลุ่มระดับสูง 41 รายวิชา และในกลุ่มระดับค่อนข้างสูง 3 รายวิชา

2. ผลการประเมินความเห็นผู้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มรายวิชาใหม่หรือเพิ่มหัวข้อเรื่องใหม่ในรายวิชาที่มีเนื้อหาประเภทเดียวกันซึ่งเป็นความคิดเห็นจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด พบว่า มีความเห็นควรที่จะเพิ่มรายวิชาอีก 11 รายวิชา ดังต่อไปนี้

- 2.1 วิชาเทคนิคการทําล้างงานทางวิชาการ
- 2.2 วิชาคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
- 2.3 วิชานันทนาการ
- 2.4 การศึกษาดูงานในโรงเรียนทุกระดับ ทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชนที่ประสบผลสำเร็จทั้งในและต่างประเทศใกล้เคียงและเพิ่มเวลาการศึกษาดูงาน
- 2.5 วิชาแนะแนวการศึกษา
- 2.6 วิชาเทคนิคในการแก้ปัญหา
- 2.7 วิชาการวางตัวในสังคม
- 2.8 วิชาการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 2.9 วิชาความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษา
- 2.10 วิชาผู้กำกับลูกเสือ
- 2.11 วิชาที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การระดมความคิด เทคนิคการนำเสนอผลงาน การสื่อสาร การฝึกทักษะ ความคิดรวบยอด การฝึกทักษะเกี่ยวกับเรื่องของบุคคล

3. ผลการประเมินความเห็นผู้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปรับปรุงรายวิชาในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นความคิดเห็นจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด พบว่า มี 4 ประเด็น คือ

- 3.1 ควรเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมใน 4 รายวิชาดังต่อไปนี้คือ
 - 3.1.1 การฝึกปฏิบัติวิชาการบริหารงานการเงินและบัญชี
 - 3.1.2 วิชาเทคนิคการบริหาร
 - 3.1.3 วิชาความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่ผู้บริหารควรทราบ
 - 3.1.4 การฝึกปฏิบัติวิชาการบริหารงานพัสดุ

3.2 ควรลดเวลาในการฝึกอบรมในรายวิชาและกิจกรรม 3 ด้าน ดังนี้

3.2.1 วิชาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร

3.2.2 กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์

3.2.3 กิจกรรมการพัฒนাজิตินาภาคเข้า

3.3 ควรตัดรายวิชากิจกรรม 3 รายวิชา

3.3.1 ตัดภาคินพนธ์ออก

3.3.2 ตัดวิชาการบริหารงานสวัสดิการ

3.3.3 ตัดวิชาที่ผู้อบรมได้เรียนมาก่อนการอบรมหรือวิชาที่ศึกษาได้ด้วย

ตนเอง

3.4 ควรปรับปรุงเนื้อหาสาระวิชา มี 4 รายวิชา คือ

3.4.1 ปรับปรุงเนื้อหาวิชาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3.4.2 ปรับปรุงวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจสังคม

นำไปรวมกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร

3.4.3 ปรับปรุงการเขียนภาคินพนธ์

3.4.4 เพิ่มความเข้มแข็งในการพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับ

ข้าราชการครู

4. ผลการประเมินความเห็นผู้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า มีความเห็น 2 ประเด็น คือ

4.1 ประเด็นเรื่องการพัฒนาหลักสูตร มี 3 ความเห็น คือ

4.1.1 ควรมีภาคปฏิบัติและทฤษฎีในทุกวิชา

4.1.2 ควรปรับหลักสูตรไม่ให้เครียดมาก

4.1.3 การฝึกอบรมไม่ควรเน้นคะแนน

4.2 ประเด็นเรื่องเวลาในการฝึกอบรมมี 4 ความเห็นคือ

4.2.1 ควรจัดอบรมเฉพาะกลางวัน

4.2.2 ควรย่นระยะเวลาให้สั้นเข้า

4.2.3 ควรมีเวลาพักก่อนเข้าอบรมแต่ละวิชา

4.2.4 ควรให้ผู้เข้าอบรมมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น

5. สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรที่จะปรับปรุงใหม่ โดยพิจารณาจากหลักสูตรฉบับเดิม มีข้อเสนอแนะในการเพิ่มเนื้อหาวิชาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ 13 ข้อ ดังนี้

- 5.1 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร
- 5.2 การวางแผนกลยุทธ์
- 5.3 การป้องกันและจัดการกับความเครียด
- 5.4 การพัฒนาบุคลากรและการวางตัวในสังคม
- 5.5 ความรู้เรื่องการปฏิบัติการศึกษา
- 5.6 ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่น
- 5.7 การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับประเทศที่พัฒนาแล้ว
- 5.8 การจัดการสถานศึกษา (School Management)
- 5.9 เทคนิคการนำเสนอผลงาน
- 5.10 เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่
- 5.11 ควรเน้นฝึกปฏิบัติมากกว่าให้ความรู้ทางทฤษฎี
- 5.12 ควรฝึกแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง
- 5.13 ควรแยกหลักสูตรผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร

6. ผลการวิเคราะห์เอกสารในประเด็นที่เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรฉบับเดิม สรุปได้ว่า มีปัญหาดังนี้

1. การใช้หลักสูตรเดียวกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานหลายตำแหน่ง
2. สัดส่วนของเนื้อหาวิชาแต่ละหมวดไม่เหมาะสม
3. รายวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น และระดับสูง

ซ้ำซ้อนกัน

4. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องอบรมซ้ำในวิชาที่รู้มาแล้ว
5. เนื้อหาวิชานั้นทฤษฎีมาก มีภาคปฏิบัติน้อย
6. จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมบางวิชาไม่เหมาะสม
7. รูปแบบการฝึกอบรม และเวลาในการอบรมไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความ

เบื่อหน่าย และเครียด

8. การประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดความเครียด

9. การติดตามผลการฝึกอบรมยังไม่ได้ทำจริงจัง

จากการสรุปความเห็นผู้ผ่านการฝึกอบรมจากแบบเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์เอกสาร ทำให้ทราบรายวิชาที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้น ข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรประเด็นอื่น ๆ และปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตรฉบับเดิม จึงได้นำความเห็นไปตรวจสอบซ้ำด้วยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย ซึ่งมีผลการวิจัยดังเสนอในส่วนที่ 2



ส่วนที่ 2 ข้อเสนอเนื้อหาสาระการพัฒนาหลักสูตรใหม่

ข้อเสนอการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ซึ่งได้จากการนำความเห็นผู้ผ่านการฝึกอบรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในส่วนที่ 1 ไปสอบถามความเห็นผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย 2 ครั้ง พบว่า ความเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (Consensus) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีดังต่อไปนี้

1. รายวิชาหัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้น มีดังนี้
 - 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร
 - 1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
 - 1.3 คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
 - 1.4 การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารงาน
 - 1.5 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 1.6 เทคนิคหรือวิธีการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ไม่เรียน
 - 1.7 การจัดการสถานศึกษา (School Management)
 - 1.8 การนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.9 การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
 - 1.10 การบริหารที่มุ่งผลผลิตโดยรวม
 - 1.11 การพัฒนาบุคลากรและการวางตัวในสังคม
 - 1.12 การแนะแนวการศึกษา

- 1.13 การป้องกันและการจัดการกับความเครียด
 - 1.14 การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น
 - 1.15 การทบทวนงานทางวิชาการ
 - 1.16 ความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงของโลกทางด้านเศรษฐกิจและสังคม
 - 1.17 กระบวนการ A.I.C. (Appreciate Influence Control) เพื่อ
- ทราบปัญหาความต้องการและหาวิธีแก้ปัญหา
- 1.18 การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับประเทศอื่น ๆ ที่พัฒนาแล้ว
 - 1.19 ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
 - 1.20 ระเบียบวิธีวิจัย, การทำเครื่องมือในการวิจัย
 - 1.21 เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่
 - 1.22 การฝึกทักษะเกี่ยวกับความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)
 - 1.23 การฝึกทักษะทางบุคคล (Human Skill)

รายวิชาดังกล่าวสามารถจำแนกเป็นกลุ่มความเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก 11 รายวิชา กลุ่มความเหมาะสมและจำเป็นสูง 12 รายวิชา

2. รายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่มีอยู่แล้วควรเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้

- 2.1 การกำหนดพฤติกรรมการทำงานเน้นการพัฒนาจริยธรรมกับระเบียบวินัยในงาน ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่มีความเหมาะสมและจำเป็นในการเพิ่มเวลาสูงมาก
- 2.2 การศึกษาดูงานสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศใกล้เคียง จัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเหมาะสมและจำเป็นในการเพิ่มเวลาสูง
- 2.3 การศึกษาดูงานหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มความเหมาะสมและจำเป็นในการเพิ่มเวลาสูง
- 2.4 วิชาด้านกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งสำหรับบริหารสถานศึกษา ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มความเหมาะสมและจำเป็นในการเพิ่มเวลาค่อนข้างสูง

3. รายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่ควรคงไว้และลดเวลาการฝึกอบรมให้น้อยลงมีดังต่อไปนี้

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยการประเมินรายวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิม การสรุปข้อเสนอจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์เอกสารปรากฏว่า มีข้อเสนอในการเพิ่มรายวิชาและข้อเสนอในการปรับปรุงรายวิชาในประเด็นต่าง ๆ เมื่อนำไปตรวจสอบโดยถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย พบว่า มีความเห็นใน 4 ประเด็นหลัก คือ (1) ข้อเสนอในการกำหนดรายวิชาหัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่ควรกำหนดเพิ่มเติม (2) ข้อเสนอในการเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมในรายวิชาและกิจกรรมที่กำหนดไว้แล้วในหลักสูตรเดิม (3) ข้อเสนอในการลดเวลาในการฝึกอบรมในรายวิชาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเดิม และ (4) ข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวมมีประเด็นนำไปสู่การอภิปรายดังนี้

ข้อเสนอการกำหนดรายวิชา หัวข้อเรื่องและกิจกรรมที่ควรกำหนดเพิ่มเติมขึ้นใหม่ จำนวน 23 หัวข้อและข้อเสนอการเพิ่มเวลาในการฝึกอบรม 3 หัวข้อนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามกรอบความคิดทางทฤษฎีของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งนำเอาเกณฑ์ขององค์กรและบุคคลต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม 3 ด้าน คือ

1. เกณฑ์สมรรถภาพ คุณสมบัติและบุคลิกภาพของนักบริหารของ อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
 2. เกณฑ์ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวความคิดของ เดรก และ โร (Drake and Roe)
 3. เกณฑ์หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงาน ก.ค.
- พบว่า ผลการวิจัยในภาพรวมสอดคล้องกับกรอบความคิดทางทฤษฎีในแต่ละประเด็นดังนี้
1. การจำแนกตามเกณฑ์ด้านสมรรถภาพคุณสมบัติและบุคลิกภาพของนักบริหารของ อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งกำหนดไว้ 6 ด้าน คือ
 - 1.1 คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator) พบว่า ผลการวิจัยได้เสนอรายวิชาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะดังกล่าว 8 รายวิชา คือ
 - 1.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร
 - 1.1.2 การนิเทศภายในสถานศึกษา

- 1.1.3 การแนะแนวการศึกษา
- 1.1.4 การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.1.5 การทบทวนงานทางวิชาการ
- 1.1.6 การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับประเทศอื่น ๆ

ที่พัฒนาแล้ว

- 1.1.7 ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
- 1.1.8 วิชาด้านกฎหมายระเบียบคำสั่งสำหรับบริหารการศึกษา

1.2 คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager) ผลการวิจัยได้เสนอรายวิชา

ดังต่อไปนี้คือ

- 1.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 1.2.2 การจัดการสถานศึกษา (School Management)
- 1.2.3 การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
- 1.2.4 ความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านเศรษฐกิจ

และสังคม

- 1.2.5 กระบวนการ A.I.C. (Appreciate Influence

Control)

- 1.2.6 ทักษะเกี่ยวกับความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)

1.3 คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer) ผลการวิจัยได้เสนอรายวิชา

ดังต่อไปนี้คือ

- 1.3.1 คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
- 1.3.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารงาน
- 1.3.3 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.3.4 เทคนิคหรือวิธีการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำโรงเรียน
- 1.3.5 การบริหารที่มุ่งผลผลิตโดยรวม
- 1.3.6 ระเบียบวิธีวิจัย การทำเครื่องมือในการวิจัย
- 1.3.7 เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่
- 1.3.8 การศึกษาดูงานสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ใกล้เคียง

1.4 ผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยมีข้อเสนอเพื่อเสริมสร้างด้วยการกำหนดพฤติกรรมการทำงานเน้นการพัฒนาจริยธรรมกับระเบียบวินัยในงาน

1.5 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผลการวิจัยได้เสนอให้มีการฝึกทักษะทางบุคคล

1.6 บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ผลการวิจัยได้เสนอให้มีรายวิชา
ดังนี้

1.6.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม

1.6.2 การป้องกันและการจัดการกับความเครียด

2. การจำแนกตามเกณฑ์ทักษะของผู้บริหารของเดรดและโร (Drake and Roe) พบว่า ข้อเสนอจากการวิจัยเมื่อนำมาจำแนกตามเกณฑ์ทั้ง 5 ประการ พบว่า รายวิชาต่าง ๆ สามารถเสริมสร้างทักษะได้ครบ 5 ทักษะ ดังนี้

2.1 ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ได้แก่

2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร

2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์

2.1.3 การฝึกทักษะความคิดรวบยอด

2.1.4 การบริหารที่มุ่งผลผลิตโดยรวม

2.2 ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skills) ได้แก่

2.2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม

2.2.2 การป้องกันและจัดการกับความเครียด

2.2.3 กระบวนการ A.I.C. (Appreciate Influence Control) เพื่อทราบปัญหาความต้องการและหาวิธีแก้ปัญหา

2.2.4 การฝึกทักษะทางบุคคล

2.2.5 การกำหนดพฤติกรรมการทำงานเน้นการพัฒนาจริยธรรมกับ
ระเบียบวินัยในงาน

2.3 ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Instructional Skills) ได้แก่

2.3.1 การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น

2.3.2 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- 2.3.3 การนิเทศภายในสถานศึกษา
- 2.3.4 การจัดสถานศึกษา
- 2.3.5 การแนะแนวการศึกษา
- 2.3.6 การทำผลงานทางวิชาการ
- 2.3.7 การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับประเทศอื่น ๆ

ที่พัฒนาแล้ว

- 2.3.8 ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
- 2.3.9 การศึกษาดูงานสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ใกล้เคียง

- 2.3.10 กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง สำหรับบริหารสถานศึกษา
- 2.4 ทักษะด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skills)
 - 2.4.1 คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร
 - 2.4.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารงาน
 - 2.4.3 เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่
 - 2.4.4 การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
- 2.5 ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ได้แก่
 - 2.5.1 เทคนิคหรือวิธีการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียน
 - 2.5.2 ความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านเศรษฐกิจ

และสังคม

- 2.5.3 ระเบียบวิธีวิจัย การทำเครื่องมือในการวิจัย

3. เมื่อวิเคราะห์ข้อเสนอที่ได้จากผลการวิจัยโดยยึดเกณฑ์หน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติใน 6 ด้าน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ข้อเสนอให้เพิ่มรายวิชา และกิจกรรมในหลักสูตรฉบับใหม่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารด้านทักษะทางการศึกษา และการสอน ซึ่งเป็นงานด้านวิชาการมากที่สุด รองลงมาเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านงานบุคลากร ส่วนข้อเสนอที่เหลือออกนั้นแต่ละข้อเสนอสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานได้หลายงานไปพร้อม ๆ กัน เช่น การให้ความรู้วิชาคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ทุกงาน จึงสรุปในภาพรวมได้ว่า ข้อเสนอจากการวิจัยสามารถสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติแก่ผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งในประเด็นที่ให้เพิ่มประสิทธิภาพในงานวิชาการมากที่สุดนั้นสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 4) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสอนการเรียน จะต้องมีความรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับการศึกษาของจันทราณี สงวนนาม (2533) ซึ่งค้นพบว่า ตัวแปรด้านบริหารที่สามารถชี้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนก็คือ การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ

4. ผลการวิจัยที่ค้นพบเกี่ยวกับข้อเสนอการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในภาพรวม นอกเหนือจากการเพิ่มรายวิชา และปรับปรุงรายวิชาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงดังนี้

4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมที่เสนอในประเด็นต่าง ๆ เช่น ให้เน้นการปฏิบัติมากกว่าด้านทฤษฎี การนำรายวิชามานำมาบูรณาการในลักษณะกลุ่มประสบการณ์ แล้วสร้างเป็นชุดฝึกอบรม (Module) ให้ครอบคลุมทุกงานที่ต้องปฏิบัติ และขอเสนอให้ใช้สื่อมากกว่าการบรรยายเพียงอย่างเดียว นั้นสอดคล้องกับข้อเสนอของคณะ อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา (2537) ที่เสนอให้กำหนดหลักสูตรในลักษณะรายวิชาหรือหน่วยมีหัวข้อ และรายละเอียดทั้งในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และความคิดรวบยอดครอบคลุมทุกหมวดวิชา แล้วออกแบบการนำแต่ละรายวิชาหรือหน่วยในหลักสูตรไปใช้โดยมีคณคอยควบคุมดูแล และต้องมีวิทยากรเป็นผู้เสริม

4.2 ข้อเสนอในการเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรให้มากขึ้น เป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารมีแนวโน้มยุ่งยาก ซับซ้อนมากขึ้น ทักษะที่ต้องฝึกก็มีมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องขยายเวลาจากเดิม ซึ่งกำหนดไว้ 23 วันทำการ หรือไม่น้อยกว่า 184 ชั่วโมง ทั้งนี้เป็นไปตามแนวทางที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2537) เสนอไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรควรพิจารณาให้กว้าง ไม่ยึดติดกับเงื่อนไขที่มีอยู่และควรมุ่งสู่การพัฒนานักบริหารมืออาชีพ (Professional)

4.3 ข้อเสนอให้การพัฒนากายตอนเข้าเป็นกิจกรรมที่สนุกสนานการปรับปรุงหลักสูตรไม่ให้เครียดมาก และข้อเสนอปรับเปลี่ยนวิชาการพัฒนากายเป็นการรักษา และพัฒนาสุขภาพทางกาย เป็นผลสะท้อนจากปัญหาที่เกิดจากหลักสูตรเดิมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเครียด และมีปัญหาสำหรับผู้บริหารที่มีวัยต่างกัน สภาพความแข็งแรงทางร่างกายต่างกัน แต่ต้องมารับการฝึกพัฒนากายในรูปแบบเดียวกัน และเป็นการฝึกที่ค่อนข้างหนัก เป็นข้อเสนอที่สอดคล้องกับหลักจิตวิทยาของการจัดฝึกอบรมผู้บริหารซึ่ง รมย์ บุญประสาน (2536 : 5) ได้เสนอไว้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เข้าอบรมมีความพร้อมทั้งร่างกาย และจิตใจ มีสุขภาพอนามัยพร้อมจะรับการฝึกอบรม มีอารมณ์และความรู้สึกพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

4.4 ข้อเสนอให้ใช้วิทยากรที่มาจากสายงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มาก ให้มีการปฏิบัติงานภาคสนามแล้วประยุกต์เป็นภาคทฤษฎีเพื่อหาตัวแบบของการปฏิบัติงาน และการฝึกแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง สรุปได้ว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากงานที่จะไปปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งหากพิจารณาการวิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของ ยุวดี ฤชา (2526) ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการเรียนแบบที่ใช้ปัญหาเป็นหลักสำหรับอาจารย์พยาบาล และพบว่า ทั้งอาจารย์พยาบาล และนักศึกษาพยาบาล มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นจากการจัดการเรียนแบบที่ใช้ปัญหาเป็นหลักจึงเห็นว่า เป็นข้อเสนอที่สอดคล้องกับผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวทางที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2539 : 4) กำลังเสนอวัตรกรรมการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า เครือข่ายบุคคลมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา และฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทดแทนการฝึกอบรมในห้องประชุมอบรม โดยการแต่งตั้งผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีผลงานการบริหารการศึกษาดีเด่นเป็นพิเศษ ทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมตามวัน เวลา และสถานที่ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรม และ/หรือวิทยากรซึ่งเป็นเครือข่ายบุคคลร่วมกันกำหนด เมื่อได้ทำการฝึกอบรมและฝึกภาคปฏิบัติแล้ว และเห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายใดมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ตามที่ ก.ค. กำหนดไว้ในหลักสูตรในรายวิชาใดก็รับรองให้ผ่านการฝึกอบรมในรายวิชานั้น ซึ่งวิธีการนี้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากำลังอยู่ในระหว่างเตรียมดำเนินการ จึงกล่าวได้ว่าผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อเสนอสนับสนุนการดำเนินการของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

จากข้อค้นพบในการวิจัยเกี่ยวกับผลการประเมินหลักสูตรเดิม และข้อเสนอเนื้อหาสาระ การพัฒนาหลักสูตรใหม่ในประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวแล้ว มีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการกำหนด หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา อาจนำผลการวิจัยพิจารณาประกอบการพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในแนวทางดังต่อไปนี้

1.1 ปรับหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โดยคงรายวิชาและ กิจกรรมตามหลักสูตรเดิม แต่มีการเพิ่มเนื้อหาในบางรายวิชา เพิ่มเวลาหรือลดเวลาในบาง รายวิชา รวมทั้งเพิ่มรายวิชาขึ้นใหม่ตามข้อค้นพบในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังได้เสนอใน ข้อค้นพบของการวิจัย

1.2 ปรับเนื้อหาของหลักสูตรไม่ให้มีการซ้ำซ้อนกันระหว่างวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง และให้มีความแตกต่างกันชัดเจนระหว่างหลักสูตรอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น และระดับสูง หากเป็นรายวิชาที่มีชื่อเดียวกันต้องมีความแตกต่าง ในระดับของจุดประสงค์เฉพาะของรายวิชา และระดับความลึกของเนื้อหาวิชา เพื่อประโยชน์ ในการนำไปปฏิบัติงานในลักษณะต่างกัน

1.3 เนื้อหาตามหลักสูตรฉบับใหม่ ควรเน้นการปฏิบัติให้มากและลดภาคทฤษฎี ที่ซ้ำซ้อนกับการศึกษาในหลักสูตรการเรียนของสถาบันการศึกษา

1.4 จากการเพิ่มรายวิชาจำนวนมาก อาจมีปัญหากว่าให้ระยะเวลาการอบรม เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่องบประมาณฝึกอบรม อาจปรับรูปแบบการฝึกอบรมซึ่งจัดติดต่อกัน 23 วันทำการ เป็น 4 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการศึกษาภาคทฤษฎีจากเอกสารหรือชุดฝึกอบรม ด้วยตนเองก่อนเข้าฝึกอบรม ณ ศูนย์ฝึกอบรม ระยะที่สองเป็นการเข้ารับการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึก อบรมเพื่อทำความเข้าใจแนวทางการออกฝึกภาคปฏิบัติ รวมทั้งอบรมภาคทฤษฎีกับวิทยากรใน เนื้อหาวิชาที่ไม่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และฝึกภาคปฏิบัติในศูนย์ฝึกอบรม ระยะที่สามเป็น การฝึกปฏิบัติภาคสนาม โดยมีเครือข่ายบุคคล ทั่วหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coaching) ระยะที่สี่ เป็นการกลับเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมเพื่อสัมมนาเสนอปัญหาสิ่งที่ค้นพบ และประเมินผลการฝึกอบรม

2. ในช่วงระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ยังไม่พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการ

ศึกษา อาจปรับวิธีการนำหลักสูตรไปใช้โดยเพิ่มเนื้อหาสาระตามรายวิชาที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นตามข้อค้นพบของการวิจัยฉบับนี้ โดยเฉพาะรายวิชาในกลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก โดยใช้เวลาในช่วงกิจกรรมเสริมหลักสูตร

3. ข้อเสนอเกี่ยวกับแนวทางกำหนดหลักสูตรเพิ่มเติม จากผลการวิจัยนี้ซึ่งมีค่าความเหมาะสมและจำเป็นในการเพิ่มเติมสูงสุด และมีค่าความสอดคล้องของความเห็นผู้เชี่ยวชาญสูงสุด คือ การเพิ่มวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอไว้ในภาคผนวก

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยนี้มีข้อจำกัดด้านระยะเวลา ไม่สามารถนำผลการวิจัยไปทดลองปฏิบัติจริงในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ซึ่งจะมีการอบรมในช่วงเวลาประมาณ 4 เดือนก่อนสิ้นปีงบประมาณ 2540 จึงควรมีการวิจัยเพื่อทดลองหลักสูตรในการฝึกอบรมจริงในโอกาสต่อไป

2. การวิจัยนี้ดำเนินการโดยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงของเขตการศึกษา 8 จึงควรมีการวิจัยการดำเนินการฝึกอบรมของเขตการศึกษาอื่น ๆ หรือมีขอบเขตการศึกษาที่กว้างในระดับประเทศ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กอบกิจ ตันต์เจริญรัตน์. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของผู้สูงอายุ. ปริชญานีพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- เกรียงไกร วนะภูติ. คุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการศึกษาในเขตการศึกษา 12. ปริชญานีพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- โกวิทย์ กังสนันท์. "การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมสำหรับองค์กร," พัฒนบริหารศาสตร์. 31(4) : 32 - 64 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2534.
- _____. เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการวิจัยทัศนร่วมของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2540. อัดสำเนา.
- โกวิทย์ พวงงาม. "หลักและกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมฉบับกระเป๋," พัฒนาชุมชน. 30(1) : 57 - 65 ; มกราคม 2534.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาผลการฝึกอบรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2527.
- _____. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ และผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติสำนักงาน ก.ค., 2528.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการติดตามประเมินผลการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ฝ่ายฝึกอบรม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536.

- จันทรานี สงวนนาม. ลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- เจริญ ขวัญสำราญ. สมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชัยภูมิ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. "วิธีการฝึกอบรมแบบการพัฒนาโครงการจากการศึกษา," สัปดาห์ธรรมาธิราช. 3(3) : 36- 41 ; กันยายน - ธันวาคม 2533.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
- เชษฐ เพชรานนท์. คุณสมบัติของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาในเทศก์ และกรรมการศึกษาในเขตการศึกษา 3. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์. "องค์การและการฝึกอบรม," รัฐสภาสาร. 37(10) : 69 - 90; ตุลาคม 2532.
- ณรงค์ กาญจนานนท์. พฤติกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 12. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- ดวงพร พงษ์ประดิษฐ์. การติดตามผลหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา : การนำเนื้อหาในหลักสูตรไปใช้. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- อุงเงิน แก้วแกมเสื่อ. การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- น้อย ศิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรสาส์น, 2523.

บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่มที่ 1. มหาสารคาม :

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาสารคาม, 2532.

บุญโชติ จันทรสุพัฒน์. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการผู้บริหารการศึกษา
และครูประจำการ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

บุญเลิศ ไพรินทร์. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ทักษะและทัศนคติ. กรุงเทพฯ :
ราไทย เพรส, 2538.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. "ข้อสังเกตจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผากถึงผู้จัด วิทยากรและผู้ที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม," คุรุปริทัศน์. 16 : 94 - 95 ; ตุลาคม - ธันวาคม
2534.

ยุวดี ฤาชา. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการเรียนแบบที่ใช้ปัญหาเป็นหลัก สำหรับ
อาจารย์พยาบาล. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

สาคร พุทธพวน. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการป้องกันการใช้จ่ายและยาเสพติดสำหรับ
บุคลากรในงานสาธารณสุขมูลฐาน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. การวิเคราะห์ผลการสัมมนาเพื่อความเป็นเลิศทาง
การบริหาร. กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2536.

_____. คู่มือการวัดและประเมินผลโครงการฝึกอบรม. นครปฐม : สถาบันพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2537. อัดสำเนา.

_____. คู่มือนักฝึกอบรมอาชีพหน่วยที่ 5 เรื่องการบริหารโครงการฝึกอบรม. นครปฐม :
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2535.
อัดสำเนา.

_____. คำบรรยายเรื่องเครือข่ายบุคคล : นวัตกรรมฝึกอบรมที่อาจเป็นไปได้.
นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,
2539. อัดสำเนา.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. หลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา. นครปฐม : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2531. อัดสำเนา.

พิศิษฐ์ ต้นทวนิช และคนอื่น ๆ "การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการฝึกอบรม," รายงานการวิจัยวิชาการ-อุดมศึกษา. 3(3) : 83 - 97 ; พฤษภาคม - สิงหาคม 2537.

ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง. "แนวทางการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน : ข้อคิดและบทเรียนจากประเทศญี่ปุ่น," พัฒนาชุมชน. 33(5) : 45 - 48 ; 2537.

ไพศาล หวังพานิช. คำบรรยายเรื่องการประเมินโครงการ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

รมย์ บุญประสาน. สรุปคำบรรยายเรื่องแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2536.

วิชัย เวียงสงค์. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์. ปริชญานีพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

ศรีสมร พุ่มสะอาด. การศึกษาคุณภาพครูประถมศึกษา. ปริชญานีพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

สมบูรณ์. ต้นยะ. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการ ระดับประถมศึกษา. ปริชญานีพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

สมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. ปริชญานีพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรณ์. สูตรสำเร็จการเป็นวิทยากร. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2538.

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8. คู่มือเข้ารับการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา. เชียงใหม่ : กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร, 2538.

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8. แผนพัฒนาการศึกษา

การศึกษา และการวัฒนธรรม ส่วนภูมิภาค ภาคเหนือตอนบน. เชียงใหม่ :

ฝ่ายแผนงาน, 2537.

_____. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงและหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา. เชียงใหม่ : กลุ่มงานพัฒนาคณาการ, 2538.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หน่วยที่ 13 - 15.

กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. คำบรรยายเรื่องยุทธศาสตร์ของการติดตามงาน. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

_____. คำบรรยายเรื่อง ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

_____. วิสัยทัศน์ของผู้นำ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

_____. หลักสูตร : แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัย. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539.

Alkin, Marvin C. (ed). "Administrator Preparation, Educational," in Encyclopedia of Educational Research. V. 1. p. 22 - 29. New York : Macmillan, 1992.

Bennis, W. and B Nanus. Leader : The Strategies for Taking Charge. New York : Harper and Row, 1985.

Bolam, R. "Administrative Preparation : Inservice," in The International Encyclopedia of Education. Vol. 1. 2nd ed. Torsten Husen and T.N. Postlethwaite. (eds.) Oxford : Pergamon, 1994.

Cooper, B.S. and W.L. Boyd. "The Evolution of Training for School Administrators," Approaches to Administrative Training in Education. p. 3 - 27. Albany : State University of New York Press, 1987.

Daresh, John C. and Marsha A. Playko. The Professional Development of School Administrator : Preservice, Induction, and Inservice Applications. Boston : Allyn and Bacon, 1992.

Drake, Thelbert L. and William H. Roe. The Principalship. New York : Macmillan Publishing Company, 1986.

- Gousha, R.P., P.L. Lopresti and A.H. Jones. "Report on the First Annual Survey of Certification and Employment Standards for Educational Administrators," in Leaders for America's Schools. p. 200 - 206. Berkeley, C.A. : McCutchan, 1988.
- Hall, G.F. and S.M. Hord. Change in Schools Facilitating the Process. Albany, New York : State University of New York Press, 1987.
- Handscombe, Richard and Philip A. Norman. Strategic Leadership : Managing the Missing Links. 2nd ed. London : McGraw-Hill Book Co., 1993.
- Harris, Ben M. and others. Personnel Administration in Education. Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Huff, S. and others. Principal Differences : Excellence in School Leadership and Management. Tallahassee, Florida : Department of Education, Council of Education Management, 1982.
- Joyce, B. and B. Showers. Student Achievement Through Staff Development. London : Longman, 1988.
- Michael, Connelly F. and D. Jean Clandinin. "Curriculum Theory," in Encyclopedia of Educational Research. V. 1. p 287 - 291. New York : Macmillan, 1992.
- McCarthy, M.M. and others. Under Scrutiny : The Educational Administration Professoriate. Tempe, A.Z. : The University Council for Educational Administration, 1988.
- Nadler, Leonard. The Handbook of Human Resource Development. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1990.
- Oliva, Peter F. Developing the Curriculum. London : Scott, Foresman and Company, 1988.
- Parkay, Forrest W. and Gene E. Hall. Becoming a Principal : The Challenges of the Beginning Leadership. Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Patric, J. Training : Research and Practice. London : Academic Press, 1992.
- Peterson, K.D. "Effective School Principals," in The International Encyclopedia of Education. Vol. 2. Torsten Husen and T.N. Postlethwaite (eds.). Oxford : Pergamon, 1990.
- Pitner, N.J. "School Administrator Preparation : The State of the Art," Leaders for America's Schools. p. 367 - 402. Berkeley, C.A. : McCutchan, 1988.

- Ribbins, P. and others. Developing Educational Leaders : International Intervisitation Programme. Harlow : Longman, 1991.
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. Supervisor Human Perspective. 3rd ed. New York : McGraw Hill, 1983.
- Seyfart, John T. Personnel Management for Effective Schools. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Silver, P.F. and D.W. Spuck. Preparatory Programs for Educational Administrators in the United States. Columbus, O.H. : The University Council for Educational Administration, 1978.
- Stodolsky, S.S. The Subject Matters. Chicago : University of Chicago Press, 1988.
- Streuner, J.N. and A.C. Tuijnman. "Curriculum in Adult Education," in The International Encyclopedia of Education. 2nd ed. Torsten Husen and T.N. Postlethwaite (eds.) Oxford : Pergamon, 1994.
- The American Telephone and Telegraph Company in Conjunction with Akkison-Weley Training Systems. The Trainer's Library. Massachusetts : American Telephone and Telegraph Company, 1987.
- Tyle, Ralph W. Basic Principles of Curriculum and Instruction. London : The University of Chicago Press, 1949.
- Van Wart, Montgomery and N. Joseph Cayer. Handbook of Training and Development for the Public Sector : A Comprehensive Resource. San Francisco : H.B. Printing, 1993.
- Walker, W. and others. Advancing Education : School Leadership in Action. London : Falmer Press, 1991.
- Wiles, Jon and Joseph Bondi. Curriculum Development : A Guide to Practice. New York : Macmillan Publishing Company, 1993.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการครู เรื่อง ตั้ง อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ
เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

(ครุฑ)

ประกาศคณะกรรมการข้าราชการครู

เรื่อง ตั้ง อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ก.ค. มีมติให้ตั้ง อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมข้าราชการครูที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ตามมาตรา 30 (ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- | | |
|---|------------------------|
| 1. นายพจน์ สะเพียรชัย | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายโกวิท ประวาลพฤษย์ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. รองเลขาธิการ ก.ค. ซึ่งเลขาธิการ ก.ค. มอบหมาย | อนุกรรมการ |
| 4. ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านพัฒนาระดับบริหารงานบุคคล | อนุกรรมการ |
| (นายศักดิ์รินทร์ สุวรรณโรจน์) | อนุกรรมการ |
| 5. ผู้อำนวยการวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน | อนุกรรมการ |
| 6. นายทองอินทร์ วงศ์โสธร | อนุกรรมการ |
| 7. นางทศนา แคมมณี | อนุกรรมการ |
| 8. นายเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ | อนุกรรมการ |
| 9. ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ | อนุกรรมการ |
| 10. ผู้แทนกรมสามัญศึกษา | อนุกรรมการ |
| 11. ผู้แทนกรมอาชีวศึกษา | อนุกรรมการ |
| 12. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา | อนุกรรมการและเลขานุการ |

- | | |
|---|------------------|
| 13. ผู้อำนวยการกองวิชาการบริหารงานบุคคล | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 14. นายดำรง สิมารักษ์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ประกาศ ณ วันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2536

สัมพันธ์ ทองสมัคร
 (นายสัมพันธ์ ทองสมัคร)
 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
 ประธาน ก.ค.

ภาคผนวก ข

รายละเอียดของรายวิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และ
หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง พ.ศ. 2530

หลักสูตรที่ 1 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

1. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	3 ชั่วโมง
2. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคม	3 ชั่วโมง
3. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	3 ชั่วโมง
4. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา	6 ชั่วโมง
5. วินัยข้าราชการ	6 ชั่วโมง
รวม	21 ชั่วโมง

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคการบริหาร	6 ชั่วโมง
1.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎี	(3 ชั่วโมง)
1.2 เทคนิคการบริหาร	(3 ชั่วโมง)
2. การวางแผนปฏิบัติงาน	6 ชั่วโมง
3. การบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ	21 ชั่วโมง
3.1 การบริหารงานบุคคล	(3 ชั่วโมง)
3.2 การบริหารงานการเงินและบัญชี	(3 ชั่วโมง)
3.3 การบริหารงานพัสดุ	(3 ชั่วโมง)
3.4 การบริหารงานธุรการ	(3 ชั่วโมง)
3.5 การบริหารงานกิจการนักเรียน/นักศึกษา	(3 ชั่วโมง)
3.6 การบริหารงานวิชาการ	(3 ชั่วโมง)
3.7 การบริหารงานสวัสดิการ	(3 ชั่วโมง)

4. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3 ชั่วโมง
5. การนิเทศภายในสถานศึกษา	3 ชั่วโมง
6. การติดตามและประเมินผล	3 ชั่วโมง
7. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
8. การนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา	3 ชั่วโมง
9. วิชาการบริหารศาสตร์อื่น ๆ	6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)	
รวม	54 ชั่วโมง

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์

1. การพัฒนาองค์การ	3 ชั่วโมง
2. การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน	3 ชั่วโมง
3. การพัฒนาทีมงาน	6 ชั่วโมง
4. ภาวะผู้นำ	3 ชั่วโมง
5. การตัดสินใจสั่งการ	3 ชั่วโมง
6. มนุษยสัมพันธ์	3 ชั่วโมง
7. ขวัญและกำลังใจ	3 ชั่วโมง
8. การพัฒนาทักษะการพูด	6 ชั่วโมง
9. การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู	6 ชั่วโมง
10. วิชาพฤติกรรมศาสตร์และอื่น ๆ	6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)	
รวม	42 ชั่วโมง

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

1. การพัฒนาทางจิตใจ	12 ชั่วโมง
2. การพัฒนาทางกาย	20 ชั่วโมง
3. การศึกษาและดูงาน	12 ชั่วโมง
4. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์	23 ชั่วโมง
5. ภาพนิพนธ์	
รวม	67 ชั่วโมง

หลักสูตรที่ 2 หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

1. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	3 ชั่วโมง
2. การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
3. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม	3 ชั่วโมง
4. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	3 ชั่วโมง
5. กฎหมาย ระเบียบและคำสั่ง ที่ผู้บริหารควรทราบ	6 ชั่วโมง
6. วินัยและการเสริมสร้างวินัย	3 ชั่วโมง
7. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
รวม	24 ชั่วโมง

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคการบริหาร	6 ชั่วโมง
1.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎี	(3 ชั่วโมง)
1.2 เทคนิคการบริหาร	(3 ชั่วโมง)
2. ระบบข้อมูลและการวางแผน	6 ชั่วโมง
3. การบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ	24 ชั่วโมง
3.1 การบริหารงานบุคคล	(3 ชั่วโมง)
3.2 การบริหารงบประมาณ	(3 ชั่วโมง)
3.3 การบริหารงานการเงินและบัญชี	(3 ชั่วโมง)
3.4 การบริหารงานพัสดุ	(3 ชั่วโมง)
3.5 การบริหารงานธุรการ	(3 ชั่วโมง)

3.6	การบริหารงานกิจการนักเรียน/นักศึกษา	(3 ชั่วโมง)
3.7	การบริหารงานวิชาการ	(3 ชั่วโมง)
3.8	การบริหารงานสวัสดิการ	(3 ชั่วโมง)
4.	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	3 ชั่วโมง
5.	การนิเทศภายในสถานศึกษา	3 ชั่วโมง
6.	การติดตามและประเมินผล	3 ชั่วโมง
7.	การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3 ชั่วโมง
8.	การนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา	3 ชั่วโมง
9.	วิชาบริหารศาสตร์อื่น ๆ	6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค.กรม เป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมกับสภาพงานของแต่ละกรม)		
รวม		57 ชั่วโมง

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์

1.	การพัฒนาองค์การ	3 ชั่วโมง
2.	การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน	3 ชั่วโมง
3.	การพัฒนาทีมงาน	6 ชั่วโมง
4.	ภาวะผู้นำ	3 ชั่วโมง
5.	การตัดสินใจสั่งการ	3 ชั่วโมง
6.	มนุษยสัมพันธ์	3 ชั่วโมง
7.	ขวัญและกำลังใจ	3 ชั่วโมง
8.	การพัฒนาทักษะการพูด	3 ชั่วโมง
9.	การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู	6 ชั่วโมง
10.	การประสานงานและการสื่อความหมาย	3 ชั่วโมง
10.1	การประสานงาน	(1.5 ชั่วโมง)
10.2	การสื่อความหมาย	(1.5 ชั่วโมง)

11. เทคนิคการประชุม	3 ชั่วโมง
12. การจัดความขัดแย้งและการวิเคราะห์บทบาท	4 ชั่วโมง
12.1 การจัดความขัดแย้ง	(2 ชั่วโมง)
12.2 การวิเคราะห์บทบาท	(2 ชั่วโมง)
13. การแก้ปัญหาพฤติกรรมไร้ระเบียบวินัยของนักเรียน	3 ชั่วโมง
14. การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย	3 ชั่วโมง
15. วิชาพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ	6 ชั่วโมง
(โดย อ.ก.ค.กรม กำหนดตามความเหมาะสมสภาพงานของกรมแต่ละกรม)	
รวม	52 ชั่วโมง

หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

1. การพัฒนาทางจิตใจ	16 ชั่วโมง
2. การพัฒนาทางกาย	12 ชั่วโมง
3. การศึกษาและดูงาน	12 ชั่วโมง
4. กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์	11 ชั่วโมง
5. ภาพยนตร์ 1 เรื่อง	
รวม	51 ชั่วโมง

- หมายเหตุ
1. ในหมวด 1 - 2 หากวิชาใดมีความจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าที่กำหนดให้ในหมวดที่ 4 เพิ่มได้อีกไม่เกิน 6 ชั่วโมง
 2. ในหมวดวิชาบริหารศาสตร์ หัวข้อที่ 3 ซึ่งมีวิทยาย่อย ๆ รวม 8 วิชานั้น ในกรณีที่ อ.ก.ค.กรม เห็นสมควรรวมหัวข้อย่อยข้อใดข้อหนึ่งเข้าด้วยกัน เพื่อให้มีความกว้าง ความลึกของเนื้อหาตามที่ต้องการก็ให้กระทำได้ แต่ให้มีจำนวนรวมชั่วโมงเท่าเดิม

ภาคผนวก ค

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนกลุ่มตัวอย่างและ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

(ครุฑ)

ที่ ศธ 020708/2055

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ
วัฒนธรรม เขตการศึกษา 8
2 ถนนห้วยแก้ว อำเภอเมือง
เชียงใหม่ 50300

2 สิงหาคม 2539

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8 กำลังทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัด สปช. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขา การบริหารการศึกษา ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไคร้ขอความอนุเคราะห์ท่านซึ่งเป็นผู้เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ซึ่งสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8 (สำนักงานศึกษาธิการเขต) ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในการตอบแบบสอบถามการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงดังรายละเอียดแบบสอบถามที่แนบ พร้อมกับขอทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในประเด็นอื่นตามข้อคำถามแบบปลายเปิดท้ายแบบเก็บข้อมูล เมื่อดำเนินการเสร็จแล้วโปรดส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร)

รองผู้อำนวยการ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8

ฝ่ายพัฒนาบุคลากร

โทร (053) 221413, 211496, 217610

โทรสาร 214575

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความคิดเห็นในการกำหนดเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

แบบสอบถามนี้ ต้องการทราบความคิดเห็นจากผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรการฝึกอบรม
ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จากศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 สำหรับประกอบการวิจัย
เพื่อพัฒนาหลักสูตร และการดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงขอ
ความกรุณาจากท่าน โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง และขอขอบคุณในความร่วมมือเป็น
อย่างยิ่ง

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเห็นต่อความจำเป็นในการกำหนดเนื้อหา
วิชาในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง รายวิชาแยกตาม
หมวดวิชา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นในการกำหนดรายวิชาตาม
หลักสูตรฝึกอบรม

คำชี้แจงสำหรับผู้ผ่านการฝึกอบรม

จากหัวข้อวิชาในหลักสูตรการฝึกอบรมตามแห่งผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ใช้ในปัจจุบันซึ่งท่านได้ผ่านการฝึกอบรม
มาแล้ว ณ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8 ขอให้ท่านพิจารณา
ว่ารายวิชานี้มีความจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ
โรงเรียนในระดับใด โดยขอให้พิจารณาว่าแม้จะเป็นวิชาที่เป็นประโยชน์ แต่อาจไม่จำเป็น
กำหนดไว้ในหลักสูตร เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการอบรมมาในหลักสูตรผู้บริหารสถาน
ศึกษาระดับต้น หรือหลักสูตรการเรียนอื่น ๆ มาแล้ว

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนนความคิดเห็นที่กำหนดให้ดังนี้

คะแนน 5 มากที่สุด เมื่อท่านเห็นว่ารายวิชานั้น มีความจำเป็นต่อผู้บริหาร
ระดับมาก

คะแนน 4 มาก หมายถึง มีความจำเป็นต่อผู้บริหารระดับมาก

คะแนน 3 ปานกลาง หมายถึง มีความจำเป็นต่อผู้บริหารระดับปานกลาง

คะแนน 2 น้อย หมายถึง มีความจำเป็นต่อผู้บริหารระดับน้อย

คะแนน 1 น้อยที่สุด หมายถึง มีความจำเป็นต่อผู้บริหารระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ระดับความจำเป็นที่กำหนด รายวิชาในหลักสูตร	ความเห็นในการปรับปรุงรายวิชา				
		มาก ที่สุด	มาก กลาง	น้อย ที่สุด	ไม่จำเป็น เลย	ควร คง ราย วิชา ไว้ นอก บาง ส่วน
	หมวดวิชาและรายวิชาตามหลักสูตร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ฉบับปัจจุบัน					
23	การบริหารงานกลุ่มโรงเรียน.....					
24	การนำเทศภายในสถานศึกษา.....					
25	การติดตามประเมินผล.....					
26	การนำผลวิจัยมาใช้ในสถานศึกษา.....					
	<u>หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์</u>					
27	การพัฒนารูปแบบ.....					
28	การพัฒนาตนเองและผู้อื่น.....					
29	การพัฒนาทีมงาน.....					
30	ภาวะผู้นำ.....					
31	การตัดสินใจสั่งการ.....					
32	มนุษยสัมพันธ์.....					

ตอนที่ 2

ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในประเด็น
อื่น ๆ (ถ้ามี)

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features multiple horizontal rows of small, evenly spaced dots, designed to guide young learners in writing their letters. The dots are arranged in straight lines across the width of the page, providing a clear template for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือ

จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง
ในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ฉบับเดิม

ปีงบประมาณ	จำนวน รุ่น ที่อบรม	จำนวน ผู้ผ่านการ ฝึกอบรม	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนแบบ เก็บข้อมูล ได้รับคืน	ค่าร้อยละ
2534	3	182	36	33	91.66
2535	2	73	15	14	93.33
2536	1	64	13	12	92.30
2537	2	104	20	19	95.00
2538	2	84	17	16	94.11
2539	2	73	15	15	100.00
รวม	12	580	116	109	93.96

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาฉบับเดิม

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการ ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
1.	รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช	อนุกรรมการใน อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจ เกี่ยวกับการ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้สอนวิชาการบริหารการ ศึกษาในระดับอุดมศึกษา
2.	นายทองหล่อ ธงไชย	ผู้อำนวยการระดับ 9 โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่	ผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ของ สปช. และวิทยากร ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
3.	นายเฉลิม รัชชนะกุล	ศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา
4.	นายจรัญ วรรณวิไลย	ศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา
5.	นายฉัตรกรณ์ ศรีสุรักษ์	ศึกษาธิการจังหวัดลำปาง	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา
6.	นายทวีศักดิ์ จารุชาติ	ศึกษาธิการจังหวัดพะเยา	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา

ลำดับ ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการ ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
7.	นายสนั่น บรุงศิลป์	ศึกษาธิการจังหวัดน่าน	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา
8.	นายก่อบุญ บุญมี	ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดลำพูน	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา
9.	นายสุทัศน์ ขอบคำ	ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดแพร่	วิทยากรฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษา
10.	พศ.กมล รักสวน	อาจารย์สถาบันราชภัฏ เชียงใหม่	ผู้สอนวิชาการบริหารการ ศึกษาในระดับอุดมศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลความเหมาะสมของร่างหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟาย

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1.	นายยุทธชัย อุตมา	รองเลขาธิการ กบช. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2.	ดร.ปราโมทย์ เจนการ	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
3.	นายโสภณ นุ่มทอง	ผู้เชี่ยวชาญ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
4.	ดร.จำลอง นักพ่อน	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านฝึกอบรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5.	รศ.ดร.เจิดหล้า สุนทรวิภาต	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
6.	นายประสงค์ เทพศิริ	ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย
7.	นายสมชาย จิตรเนื่อง	ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดแพร่
8.	นายเสกขิม อัมการาม	ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย
9.	นายกุล นิลแพทย์	ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน
10.	นายโกศล ปราคำ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน
11.	นายชัยวิทย์ ปิ่นทรายมูล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย
12.	นายธงชัย ทุนคำ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
13.	นายพ่าย สราภิรมย์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
14.	นายสุนทร อุทรจักร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
15.	นายธีรพจน์ รินคำ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดน่าน
16.	นายสุทัศน์ วัฒนพูน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง
17.	นายบุญชู ชัดชุ่มแสง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบงสนุก จังหวัดลำปาง

ที่	รายชื่อ	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
18.	นายองอาจ จันทร์ตระกูล	ศึกษานิเทศก์ 8 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง
19.	พศ.ดร.ประพันธ์ ธรรมไชย	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
20.	ว่าที่ ร.ต.สนิท ระดม	ศึกษานิเทศก์ 7 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
21.	ว่าที่ ร.ต.ทวีป ฤทธิเลิศ	รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักพัฒนา การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8
22.	นายสุชิน สาระจันทร์	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7 สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8

ครุฑ

ที่ ศธ 020708/2523

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

เขตการศึกษา 8

2 ถนนห้วยแก้ว อำเภอเมืองเชียงใหม่ 50300

ตุลาคม 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา
ระดับสูง

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร กำลังทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง และโปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ตามที่แนบมาพร้อมนี้ เมื่อท่านดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว โปรดส่งคืนตามที่อยู่ที่แนบ ภายในวันที่ พฤศจิกายน 2539 ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร)

รองผู้อำนวยการสำนักฯ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8

โทร. (053)211496, 217610, 221413

แบบสอบถาม



ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา ตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
ที่จะปรับปรุงใหม่

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....ตำแหน่ง.....
หน่วยงาน.....

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษาสำหรับผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะปรับปรุงใหม่ แบบสอบถามฉบับนี้พัฒนาขึ้นมาจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับที่ใช้อยู่ปัจจุบัน โดยเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม แล้วนำตัวแบบที่ได้มาขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม จำนวน 21 ท่าน จากหน่วยงานต่าง ๆ คือ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สถาบันพัฒนาบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาที่สอนสาขาการบริหารการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา

2. ผู้วิจัย ต้องการทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญว่า รายวิชาหรือหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมหรือความจำเป็นสำหรับกำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งมี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดในหลักสูตร มากที่สุด
- 4 หมายถึง เหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดในหลักสูตร มาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดในหลักสูตร ปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดในหลักสูตร น้อย
- 1 หมายถึง เหมาะสมและจำเป็นในการกำหนดในหลักสูตร น้อยที่สุด

หากท่านมีข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายวิชาหรือหัวข้อเรื่องโปรดระบุเพิ่มเติมในช่องว่างท้ายแบบสอบถามในแต่ละตอน

ลำดับ ที่	รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเหมาะสม ความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
1.	รายวิชาหรือหัวข้อเรื่องที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่จากหลักสูตรเดิม					
	1.1 การทบทวนงานทางวิชาการ.....	...	...	...	...	...
	1.2 คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร.....	...	...	...	...	...
	1.3 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร.....	...	...	...	...	...
	1.4 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)...	...	...	...	...	...
	1.5 การป้องกันและการจัดการกับความเครียด.....	...	...	...	...	...
	1.6 การแนะแนวการศึกษา.....	...	...	...	...	...
	1.7 การพัฒนาบุคลากรและการวางตัวในสังคม.....	...	...	...	...	...
	1.8 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	...	...	...	...	...
	1.9 การนิเทศภายในสถานศึกษา.....	...	...	...	...	...
	1.10 การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น.....	...	...	...	...	...

ลำดับ ที่	รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเหมาะสม ความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
	1.11 ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทยกับ ประเทศอื่น ๆ ที่พัฒนาแล้ว.....	...	...	...	...	...
	1.12 ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา.....	...	...	...	...	...
	1.13 วิชาผู้กำกับลูกเสือ.....	...	...	...	...	...
	1.14 การจัดการสถานศึกษา (School Management).....	...	...	...	...	...
	1.15 เทคนิคการนำเสนอผลงาน.....	...	...	...	...	...
	1.16 เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่.....	...	...	...	...	...
	1.17 การฝึกทักษะเกี่ยวกับความคิดรวบยอด.....	...	...	...	...	...
	1.18 การฝึกทักษะทางบุคลิก (Human Skill).....	...	...	...	...	...

ข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับเพิ่มรายวิชา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลำดับ ที่	รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเหมาะสม ความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
2.	รายวิชาหรือกิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตรเดิม ซึ่งควร เพิ่มเวลาในการฝึกอบรมให้มากขึ้น					
	2.1 การฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและ การพัสดุ.....					
	2.2 การศึกษาดูงาน สถานศึกษา หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศใกล้เคียง.....					
	2.3 วิชาเทคนิคการบริหาร.....					
	2.4 วิชาด้านกฎหมายระเบียบคำสั่งสำหรับบริหาร สถานศึกษา.....					
	2.5 การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู.....					
	2.6 กิจกรรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การระดมสมอง.....					

ข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเพิ่มเวลา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลำดับ ที่	รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเหมาะสม ความจำเป็น				
		5	4	3	2	1
5.	ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม					
	5.1 ควรเน้นการปฏิบัติมากกว่าด้านทฤษฎี.....	...	...	...	...	...
	5.2 ควรมีภาคปฏิบัติและทฤษฎีในทุกวิชา.....	...	...	...	...	...
	5.3 ควรฝึกแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง.....	...	...	...	...	...
	5.4 ควรปรับหลักสูตรไม่ให้เครียดมาก.....	...	...	...	...	...
	5.5 การฝึกอบรมไม่ควรมีคะแนน แต่ให้ผ่านหรือไม่ผ่าน...	...	...	...	...	...
	5.6 การพัฒนากายตอนเช้าควรเป็นกิจกรรมที่เบา.....	...	...	...	...	...
	5.7 ควรแยกหลักสูตรผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหารออกจากกัน.	...	...	...	...	...
	5.8 ควรลดเวลาการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรให้น้อยลง....	...	...	...	...	...

ข้อเสนอเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณยิ่งในความร่วมมือ

สำนักงานประสานปฎิรูปการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ 10300

11 พฤศจิกายน 2539

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์พิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร
สถานศึกษาระดับสูงที่จะปรับปรุงใหม่ รอบที่ 2

เรียน

อ้างถึง หนังสือสำนักพัฒนาการศึกษาฯ ที่ ศธ 020708/2523 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2539
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา รอบที่ 2

ตามหนังสือที่อ้างถึง ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความ
เหมาะสมของเนื้อหาวิชา ตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงที่จะปรับปรุงใหม่
สำหรับปริญญานิพนธ์ของข้าพเจ้า นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร นิสิตปริญญาเอก สาขามหาบัณฑิต
ศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในรอบที่ 1 ไปแล้วนั้น บัดนี้ข้าพเจ้าได้
ประมวลผลข้อมูลหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile
Range) เสร็จเรียบร้อยแล้ว ดังเสนอในแบบสอบถามที่แนบ

เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบเดิมของท่านอีกครั้งหนึ่งตามวิธีการเดลฟาย (Delphi
Technique) ว่าท่านจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงในแต่ละประเด็นเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา
ตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงที่จะปรับปรุงใหม่ จึงขอความอนุเคราะห์ท่าน
ผู้เชี่ยวชาญได้โปรดพิจารณาความเห็นใหม่ ในรอบที่ 2 อีกครั้งหนึ่งและเมื่อดำเนินการเสร็จ
เรียบร้อยแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามกลับคืนตามที่อยู่ ภายในวันที่ พฤศจิกายน 2539 ด้วย
จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุวรรณ หมั่นตาบุตร

(นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร)

รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาฯ ช่วยราชการ

สำนักงานประสานการปฎิรูปการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถาม



ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา ตามหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
ที่จะปรับปรุงใหม่
ตามขั้นตอนเคลฟาย รอบที่ 2

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....ตำแหน่ง.....
หน่วยงาน.....

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษาสำหรับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะปรับปรุงใหม่ แบบสอบถามฉบับนี้พัฒนาขึ้นมาจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับที่ใช้ปัจจุบัน โดยเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม แล้วนำตัวแบบที่ได้มาขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมจำนวน 21 ท่าน จากหน่วยงานต่าง ๆ คือ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สถาบัน
อุดมศึกษาที่สอนสาขาการบริหารการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และผู้บริหาร
ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้ให้น้ำหนักของระดับความเหมาะสม
หรือความจำเป็นในการกำหนดรายวิชาหรือหัวข้อเรื่องในหลักสูตรที่จะปรับปรุงใหม่ไปแล้วใน
รอบที่ 1 ดังผลการศึกษาวิเคราะห์รายชื่อซึ่งเสนอไว้ มีค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย
ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) พร้อมทั้งข้อเสนอเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญใน
รอบที่ 1 โดยแสดงเป็นสัญลักษณ์ดังนี้

- * หมายถึง ตำแหน่งของค่าคะแนนมัธยฐาน (Mdn) ซึ่งมีจำนวน
ครึ่งหนึ่งของผู้ตอบอยู่ต่ำกว่าตำแหน่งนี้และอีกครึ่งหนึ่ง
ของผู้ตอบอยู่สูงกว่าตำแหน่งนี้

— หมายถึง ช่วงของระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ตอบ

R หมายถึง ตำแหน่งความเห็นของท่านในการตอบรอบที่ 1

2. ผู้ศึกษาวิจัยต้องการที่จะทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตอบรอบที่ 2
ว่ายืนยันตามคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลง โดยขอโปรดพิจารณาดังนี้

2.1 กรณีที่ท่านขอยืนยันคำตอบเดิม ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด ๆ ลงในช่อง
ระดับความเห็น แต่ขอโปรดระบุเหตุผลในการไม่เปลี่ยนแปลงคำตอบ

2.2 กรณีที่ท่านขอเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่จากรอบที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย
(/) ลงในช่องระดับความเห็นพร้อมทั้งระบุเหตุผลที่เปลี่ยนแปลงคำตอบ (ดังตัวอย่าง)

3. ผู้ศึกษาวิจัยได้นำเอาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้เสนอแนะไว้
ในรอบที่ 1 มาบูรณาการเป็นข้อเสนอเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านได้โปรดพิจารณาลงความเห็น
ระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมหรือความจำเป็นในการปรับปรุงหลักสูตร ถ้าข้อคิดเห็น
และข้อเสนอใดที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นพ้องตรงกันก็จะสรุปเป็นข้อเสนอในการปรับปรุงหลักสูตร
ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงต่อไป

ระดับความเห็นในการสอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นดังนี้

- 5 หมายถึง เหมาะสมหรือจำเป็นในการปรับปรุงตามประเด็นนั้น ๆ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เหมาะสมหรือจำเป็นในการปรับปรุงตามประเด็นนั้น ๆ มาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมหรือจำเป็นในการปรับปรุงตามประเด็นนั้น ๆ ปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมหรือจำเป็นในการปรับปรุงตามประเด็นนั้น ๆ น้อย
- 1 หมายถึง เหมาะสมหรือจำเป็นในการปรับปรุงตามประเด็นนั้น ๆ น้อยที่สุด

ตัวอย่าง กรณีผู้เชี่ยวชาญต้องการยืนยันคำตอบเดิม

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
1.	<u>รายวิชาหรือหัวข้อเรื่องที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่</u> <u>จากหลักสูตรเดิม</u>						
	1.1 การทบทวนงานวิจัย	R	*				ยังมีความจำเป็นสำหรับ ผู้บริหารและ ครูสายผู้สอน

ตัวอย่าง กรณีผู้เชี่ยวชาญต้องการเปลี่ยนคำตอบ

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
1.	<u>รายวิชาหรือหัวข้อเรื่องที่ควรกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่</u> <u>จากหลักสูตรเดิม</u>						
	1.1 การทบทวนงานวิจัย	R	*				ไม่จำเป็นสำหรับ ครูสายผู้สอน เพราะกฎหมาย เกี่ยวกับเรื่องนี้ เปลี่ยนแปลงใหม่

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
1.	<u>รายวิชาหรือหัวข้อเรื่องที่ต้องกำหนดเพิ่มขึ้นใหม่</u> <u>จากหลักสูตรเดิม</u>						
	1.1 การทำผลงานทางวิชาการ		*				
	1.2 คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร	*					
	1.3 การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร	*					
	1.4 การวางแผนกลยุทธ์ (STRATEGIC PLANNING)	*					
	1.5 การป้องกันและการจัดการกับความเครียด		*				
	1.6 การแนะแนวการศึกษา		*				
	1.7 การพัฒนาคุณภาพและการวางตัวในสังคม		*				
	1.8 ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา		*				
	1.9 การนิเทศภายในสถานศึกษา	*					
	1.10 การสร้างหลักสูตรท้องถิ่น		*				
	1.11 ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการศึกษาของไทย กับประเทศอื่น ๆ ที่พัฒนาแล้ว		*				
	1.12 ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา		*				
	1.13 วิชาผู้กำกับลูกเสือ		*				
	1.14 การจัดการโรงเรียน, สถานศึกษา (SCHOOL MANAGEMENT)	*					

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
	1.15 เทคนิคการนำเสนอผลงาน	..		..	..	..	
	1.16 เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่	..		..	..	..	
	1.17 การฝึกทักษะเกี่ยวกับความคิดรวบยอด (CONCEPTUAL SKILL)	..		..	..	..	
	1.18 การฝึกทักษะทางบุคคล (HUMAN SKILL) <u>ข้อเสนอเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1</u> <u>เกี่ยวกับการเพิ่มรายวิชา</u>	..		..	..	..	
	1.19 การให้ Concept ของการสอนภาษาไทย แบบมุ่งประสบการณ์ภาษา (มบก) เพื่อให้ ทราบถึงกระบวนการสอนให้คิดและสร้าง องค์ความรู้ได้เอง	..	..	..	..	..	
	1.20 กระบวนการ A.I.C. (Appreciate Influence Control) เพื่อทราบ ปัญหาความต้องการและหาวิธีแก้ปัญหา ...	..	..	..	..	..	
	1.21 การบริหารที่มุ่งผลผลิตโดยรวม	..	..	..	..	..	
	1.22 ความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลง ของโลกทางด้านเศรษฐกิจและสังคม	..	..	..	..	..	
	1.23 การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยใน การบริหารงาน	..	..	..	..	..	
	1.24 การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	..	..	..	..	..	

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
	1.25 การพัฒนาคุณภาพการศึกษา	..	..	..	..	..	
	1.26 เทคนิคหรือวิธีการศึกษาพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ใฝ่เรียน	..	..	..	..	..	
	1.27 ระเบียบวิธีวิจัย การทำเครื่องมือ ในการวิจัย	..	..	..	..	..	

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
2.	<u>รายวิชาหรือกิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตร เดิม</u> <u>ซึ่งควรเพิ่มเวลาในการฝึกอบรมให้มากขึ้น</u>						
	2.1 การฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ						
	การเงินและการพัสดุ		*				
	2.2 การศึกษาดูงาน สถานศึกษา หน่วยงานอื่น ๆ						
	ทั้งในประเทศและต่างประเทศใกล้เคียง ..		*				
	2.3 วิชาเทคนิคการบริหาร		*				
	2.4 วิชาด้านกฎหมายระเบียบคำสั่งสำหรับบริหาร						
	สถานศึกษา		*				
	2.5 การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับ						
	ข้าราชการครู		*				
	2.6 กิจกรรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม						
	การระดมสมอง		*				
	<u>ข้อเสนอเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1</u> <u>เกี่ยวกับประเด็นการเพิ่มเวลา</u>						
	2.7 เพิ่มเวลาการศึกษาดูงานหน่วยงาน						
	ภาคเอกชน						
	2.8 เพิ่มเวลาการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน						
	เน้นการพัฒนาจริยธรรมกับระเบียบวินัย						
	ในงาน						
	2.9 เพิ่มเวลาวิชาภาวะผู้นำ (Leadership) .						

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
3.	<u>รายวิชาหรือกิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตร เดิม</u> <u>ซึ่งควรคงไว้และลดเวลาฝึกอบรมให้น้อยลง</u>						
	3.1 วิชาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร การศึกษา		*				
	3.2 กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์		*				
	3.3 วิชาการพัฒนาทางจิตใจ		*				
4.	<u>รายวิชาที่มีอยู่ในหลักสูตร เดิมและควรตัดออก</u>						
	4.1 การทำภาคินพนธ์			*			
	4.2 การบริหารงานสวัสดิการ			*			
	4.3 วิชาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนใน หลักสูตรปริญญาตรีทางการศึกษาหรือ วิชาที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง			*			
	<u>ข้อเสนอเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1</u> <u>ในประเด็นเกี่ยวกับการตัดรายวิชาออก</u>						
	4.4 ควรทำ Pre-test ทุกรายวิชา รายวิชาใดผู้เข้าอบรมสอนผ่านเกณฑ์ ไม่ต้องเข้าอบรมเฉพาะวิชานั้น						

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
5.	<u>ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม</u>						
	5.1 ควรเน้นการปฏิบัติมากกว่าด้านทฤษฎี	*	..	..	..	..	
	5.2 ควรมีภาคปฏิบัติและทฤษฎีในทุกวิชา	..	*	..	..	..	
	5.3 ควรฝึกแก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง	*	..	..	..	..	
	5.4 ควรปรับหลักสูตรไม่ให้เครียดมาก	..	*	..	..	..	
	5.5 การฝึกอบรมไม่ควรมีคะแนนแต่ให้ผ่าน หรือไม่ผ่าน	..	*	..	..	..	
	5.6 การพัฒนากายตอนเช้าควร เป็นกิจกรรมที่เบา	..	*	..	..	..	
	5.7 ควรแยกหลักสูตรผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหาร ออกจากกัน	..	*	..	..	..	
	5.8 ควรลดเวลาการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรให้ น้อยลง	..	..	*	..	..	
	<u>ข้อเสนอเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1</u>						
	<u>ในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม</u>						
	5.9 ควรนำรายวิชาที่กำหนดไว้มาบูรณาการใน เชิงลักษณะกลุ่มประสบการณ์แล้วสร้างเป็น Module ในการฝึกอบรมให้ครอบคลุม ทุกงานที่ต้องปฏิบัติในตำแหน่งผู้บริหาร ...	..	..	..	..	..	
	5.10 ควรปฏิบัติงานภาคสนามแล้วประยุกต์เป็น ภาคินพนธ์เพื่อหาตัวแบบ (Model) ของการปฏิบัติงาน	..	..	..	..	..	
	5.11 เพิ่มเวลาการฝึกอบรมทั้งหลักสูตรให้ มากขึ้น	..	..	..	..	..	

ลำดับ ที่	ประเด็นในการปรับปรุงหลักสูตร/ รายวิชาหรือหัวข้อเรื่อง	ระดับความเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน หรือไม่เปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
	5.12 ควรใช้สื่อให้มากกว่าการบรรยายเพียง อย่างเดียว	..	..	..	..	..	
	5.13 การพัฒนากายตอนเช้าควรเป็นกิจกรรม สนุกสนาน และเป็นประโยชน์ใน ชีวิตประจำวันของผู้บริหาร	..	..	..	..	..	
	5.14 ควรใช้วิทยากรที่มาจากสายงานของ ผู้เข้ารับการอบรมให้มาก	..	..	..	..	..	
	5.15 วิชาการพัฒนากายควรปรับเปลี่ยนเป็น การรักษาและพัฒนาสุขภาพทางกาย	..	..	..	..	..	
	5.16 การพัฒนากายตอนเช้าควรปรับเป็น กิจกรรมกีฬาที่ผู้เข้าอบรมสามารถ เลือกประเภทกีฬาและเวลาตามสะดวก โดยไม่ต้องมีการแข่งขัน	..	..	..	..	..	

ขอขอบพระคุณยิ่งในความร่วมมือ

ภาคผนวก ง

แนวทางกำหนดหลักสูตรวิชาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

แนวทางกำหนดหลักสูตรวิชาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

จากการศึกษาบทความเรื่อง วิสัยทัศน์ของผู้นำของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539) และแนวทางตามกระบวนการประชุมปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผู้บริหารการศึกษาระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการของ โกวิท กังสนันท์ (2540) ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวในการกำหนดหลักสูตร ดังนี้

1. จุดประสงค์ปลายทาง : เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญจำเป็น และมีทักษะเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคคลที่ร่วมปฏิบัติการกิจของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้
2. จุดประสงค์เฉพาะ : เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 1. มีความรู้ความเข้าใจตระหนักในความสำคัญจำเป็นของการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
 2. สามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้
 3. สามารถเป็นผู้นำการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในระหว่างผู้เกี่ยวข้องการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน
3. ขอบข่ายวิชาภาคทฤษฎี แนวคิดและหลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
(1 1/2 ชม.)
 - 3.1 วิสัยทัศน์ของผู้นำ
 - 3.2 ความหมายของวิสัยทัศน์
 - 3.3 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์
 - 3.4 แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์
 - 3.4.1 การสร้างวิสัยทัศน์
 - 3.4.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์
 - 3.4.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

3.5 การฝึกปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์ระดับโรงเรียน โดยการแบ่งกลุ่ม ๆ ละประมาณ 10 คน อภิปราย และนำเสนอผลงานกลุ่มทีละขั้นตอน รวม 6 ขั้นตอน ใช้เวลา ขั้นตอนละ 1 ช.ม. ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์บริบทวิสัยทัศน์ โดยมีจุดเน้นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการกำหนดภาพอนาคตเกี่ยวกับภารกิจของโรงเรียน
- ขั้นที่ 2 การกำหนดภารกิจ และ เป้าหมายของโรงเรียน
- ขั้นที่ 3 การสร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
- ขั้นที่ 4 การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ขั้นที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์
- ขั้นที่ 6 กำหนดความเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่นในการปฏิบัติงานภารกิจและแนวดำเนินการ และความต้องการทรัพยากร ตลอดจนความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นภารกิจขององค์กร

4. แนวการฝึกอบรม

- 4.1 การบรรยาย
- 4.2 การอภิปราย/ซักถามปัญหา
- 4.3 การฝึกปฏิบัติ

5. การวัดประเมินผล

5.1 ใช้แบบทดสอบ

5.2 การสังเกตการมีส่วนร่วมกิจกรรม

5.3 การประเมินผลงานของกลุ่ม

แนวทางกำหนดใบงานสำหรับฝึกปฏิบัติการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ใบงานที่ 1

เรื่อง การวิเคราะห์บริบทวิสัยทัศน์

จุดเน้น การวิเคราะห์บริบท สถานการณ์ปัจจุบันและการกำหนดภาพอนาคต เกี่ยวกับการกิจ
ของโรงเรียน

เวลา 1 ช.ม.

คำแนะนำ : ขอให้กลุ่มอภิปรายและตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน
และครอบคลุมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1. ในปัจจุบันการจัดการศึกษาในความรับผิดชอบของโรงเรียนของท่าน
มีปัญหาคืออะไรสำคัญด้านใดบ้าง
2. ในอีก 10 ปีข้างหน้า (ปี 2550) ท่านคิดว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียน
ต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านสำคัญด้านใดบ้าง (โดยการพิจารณารายการข้างล่าง)
และแต่ละด้านจะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาอย่างไร
 - 2.1 ด้านลักษณะความต้องการในการรับบริการจากโรงเรียนของท่าน
(Service Demands)
 - 2.2 ด้านกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของโรงเรียน เช่น
 - ผู้ปกครอง/เด็กนักเรียน
 - ประชาชนทั่วไป
 - สถาบันธุรกิจ/อุตสาหกรรม
 - ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา
 - อื่น ๆ
 - 2.3 ด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคมและวัฒนธรรม
 - 2.4 ด้านวิทยาการและเทคโนโลยี
 - 2.5 ด้านประชากรและสิ่งแวดล้อม
 - 2.6 ความเป็นสากล

ใบงานที่ 2

เรื่อง การวิเคราะห์ภารกิจ และ เป้าหมายของโรงเรียน

เวลา 1 ช.ม.

คำแนะนำ : ขอให้กลุ่มร่วมกันอภิปรายและตอบคำถามต่อไปนี้
ให้ชัดเจนและครอบคลุมให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

1. ในปัจจุบันโรงเรียนของท่านมีภารกิจ (Mission) เกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ชัดเจนหรือไม่ ส่วนประกอบหรือองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ยังมีข้อบกพร่องและสมควรมีการปรับปรุงแก้ไข
2. ท่านมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามแนวทางปฎิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการชัดเจนหรือไม่ และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อแนวทางปฎิรูปการศึกษาดังกล่าว
3. ในภาพรวมท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านควรมีภารกิจอะไรที่จะต้องดำเนินการสู่ความสำเร็จในอีก 10 ปีข้างหน้า
4. ในกรอบภารกิจการจัดการศึกษาของโรงเรียนใน 10 ปีข้างหน้า โรงเรียนควรกำหนดอะไรเป็นเป้าหมายหลัก (Major Goals) และเป้าหมายหลักแต่ละด้านดังกล่าวควรเป็นอย่างไร

ใบงานที่ 3

เรื่อง การสร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน

เวลา 1 ช.ม.

คำแนะนำ : ขอให้กลุ่มอภิปรายและตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน
และครอบคลุมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1. ในปัจจุบันโรงเรียนของท่านให้ความสำคัญกับหลักการ (Principles) และรูปแบบมาตรฐาน (Standards) อะไรบ้างในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ถ้าโรงเรียนจะกำหนดทิศทางใหม่ (New Direction) ในการทำงาน เช่น การจัดการศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองข้อเสนอของกลุ่มสังคมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนควรยึดถือค่านิยมร่วม (Share Values) อะไรเป็นหลักของโรงเรียน

ใบงานที่ 4

เรื่อง การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์

จุดเน้น การร่วมกันกำหนดข้อความที่เห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

เวลา 1 ช.ม.

คำแนะนำ : จากการดำเนินการในใบงานที่ 3 ขอให้กลุ่มร่วมกัน
กำหนดข้อความวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับ
และเห็นพ้องต้องกันของกลุ่ม

ใบงานที่ 5

เรื่อง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

เวลา 1 ช.ม.

คำแนะนำ : ขอให้กลุ่มอภิปรายและตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน
และครอบคลุมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1. ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของประเทศอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย) ยุทธศาสตร์ดังกล่าว ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะอะไร
2. ภายในกรอบและพื้นฐานของวิสัยทัศน์ใหม่ (New Vision) ของโรงเรียน ท่านคิดว่าควรมีแนวยุทธศาสตร์กว้างอย่างไร (How) เพื่อเป็นกรอบปฏิบัติที่จะให้เป้าหมายระยะยาวประสบผลสำเร็จ
3. ในกรอบยุทธศาสตร์การศึกษาปี 2550 ควรมีการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ การจัดสรรทรัพยากร (โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน บุคคล และงบประมาณ) อย่างไร

ใบงานที่ 6

เรื่อง การกำหนดความเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจและ
แนวดำเนินการ

จุดเน้น กลยุทธ์และการตรวจสอบการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วม

เวลา 1 ช.ม.

คำแนะนำ : ขอให้กลุ่มอภิปรายและตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน
และครอบคลุมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1. โรงเรียนของท่านมีภารกิจและแนวดำเนินการ (ยุทธศาสตร์) เพื่อสนับสนุน
จุดมุ่งหมายของความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ร่วมอย่างไร
2. เมื่อพิจารณาตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของการศึกษาในปี 2550
โรงเรียนของท่านจะต้องอาศัยการผนึกกำลังกับหน่วยงาน สถาบัน หรือกลุ่มบุคคลใดบ้าง
3. กระบวนการมุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์โรงเรียนของท่านจำเป็นต้อง
ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ เกื้อกูลจากหน่วยงาน/หน่วยหนึ่งของโรงเรียนในด้านใดบ้าง

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุวรรณ หมั่นตาบุตร
วัน/เดือน/ปีเกิด	2 เมษายน 2491
บิดา/มารดา	นายบัน นางแก้ว หมั่นตาบุตร
อาชีพ	ทนาย
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	191 หมู่ 13 ต.ชมพู อ.เมือง จ.ลำปาง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานปฏิบัติการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ตำแหน่งหน้าที่	
พ.ศ. 2514 - 2520	ครูตรี และผู้ช่วยครูใหญ่ โรงเรียนพระบาท อ.เมือง จ.ลำปาง
พ.ศ. 2520 - 2524	ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอสบปราบ จ.ลำปาง
พ.ศ. 2524 - 2526	นักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง
พ.ศ. 2527 - 2534	ศึกษาธิการอำเภอเงิน และ อ.เกาะคา จ.ลำปาง
พ.ศ. 2535 - 2538	ผู้ช่วยศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 3 จ.สงขลา และเขตการศึกษา 8 จ.เชียงใหม่
พ.ศ. 2539	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 8 ช่วยราชการสำนักงานปฏิบัติการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2502	จบระดับประถมศึกษา จากโรงเรียนบ้านกาดเมฆ อ.เมือง จ.ลำปาง
พ.ศ. 2508	จบระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย จ.ลำปาง
พ.ศ. 2512	ป.กศ.สูง จากวิทยาลัยครูเชียงใหม่
พ.ศ. 2514	ศศ.บ. (ศึกษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2530	ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2540	กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา
ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8

บทคัดย่อ
ของ
สุวรรณ หมั่นตาบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2540

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 การดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการประเมินหลักสูตรหลักสูตรเดิมด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการฝึกอบรม การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรเดิม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สอง เป็นการนำผลการประเมินจัดทำร่างข้อคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนที่สาม เป็นการหาความเหมาะสม และความสอดคล้องของเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย และขั้นตอนที่สี่ เป็นการเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในขั้นตอนแรกเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรเดิมคือผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงจากเขตการศึกษา 8 ตั้งแต่ปี 2534 - 2539 จำนวน 12 รุ่น จำนวน 109 คน ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ 10 คน ในขั้นตอนที่สองเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความเหมาะสมและความสอดคล้องของเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟาย จำนวน 22 คน

เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ แบบประเมินความคิดเห็นต่อหลักสูตรเดิม และแบบเก็บข้อมูลความคิดเห็น เนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรเดิม ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ ส่วนสถิติในการวิเคราะห์หาค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตรด้วยเทคนิคเดลฟาย ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการประเมินหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิมพบว่า รายวิชาทุกรายวิชาและกิจกรรมทุกกิจกรรมยังมีความจำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร และสามารถจำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูงมาก 2 รายวิชา กลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูง 41 รายวิชา และกลุ่มเหมาะสมจำเป็นค่อนข้างสูง 3 รายวิชา

๗

2. ข้อเสนอในการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับใหม่ประกอบด้วย รายวิชา ที่ควรกำหนดเพิ่มเติม จำนวน 23 รายวิชา ข้อเสนอเพิ่มเวลาในการฝึกอบรม มี 4 รายวิชา ข้อเสนอในการลดเวลาในการฝึกอบรม 3 รายวิชา และมีความคิดเห็นในการพัฒนาหลักสูตรในภาพรวม 10 ประเด็น

จากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง การนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับปรับปรุงการฝึกอบรม ในขณะยังไม่มีการพัฒนาหลักสูตร และแนวการกำหนดหลักสูตรในรายวิชาที่มีความจำเป็นสูงสุดไว้ด้วย

9

A DEVELOPMENT OF CURRICULUM FOR TRAINING SENIOR PRIMARY SCHOOL
ADMINISTRATORS AT THE EDUCATIONAL REGION VIII
TRAINING CENTER

AN ABSTRACT

BY

SUWAN MUNTABUTARA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 1997

7

This dissertation attempts to provide a set of recommendations concerning the development of curriculum for training senior primary school administrators at the Educational Region VIII Training Center. It is done by 4 steps which The first step is the evaluation the current training package from school administrators who went through the training sessions, the document analysis and by interviewing 10 experts. The second step is formulating questionnaires by the results of The first step. The third step is collecting data from the experts by Delphi technique. The fourth steps is the Presentation a set of recommendation concerning the development of curriculum.

Sample groups selected for the evaluation of current training package include a group of 102 school administrators who went through the training sessions at the Center from 1991 to 1996, and a group of 10 experts in various fields of education. The analysis of the appropriateness and consensus of opinion on Improving curriculum is done by employing Delphi technique using a sample group of 22 experts.

Two types of questionnaires are used as main instrument :

(1) a questionnaire designed to assess opinion on current curriculum; and (2) a questionnaire designed to collect information concerning opinion on improving curriculum using Delphi technique.

Statistics for the analysis of data concerning evaluation of current curriculum include Mean and Percentage, while those utilised in the calculation of degree of appropriateness and consensus of opinion on draft curriculum using Delphi technique include Median and value of Inter-quartile Range.

26

The results of the study revealed that:

1. Results of current curriculum evaluation indicate that all courses and activities in the current curriculum are still necessary which are the 2 courses of highest level necessary 41 courses of high level necessary and 3 courses of nearly high level necessary.

2. Recommendations for curriculum development include (1) adding courses, covering 23 courses (2) increase training time of 3 courses; (3) reduce training time of 3 courses; (4) 10 other recommendations for curriculum development.

These results are included in recommendations for development of curriculum for training senior primary school administrators and the course outline for the highest level necessary course. They can also be used as a basis to improve training process of the current training curriculum in absent of a more responsive one.