

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพิจิตร เขต 2 ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.4 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับงานฝ่ายวิชาการ
 - 1.5 แนวคิดและลักษณะการเรียนรู้
 - 1.6 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
 - 1.6.1 ด้านการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 1.6.2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 - 1.6.3 ด้านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 1.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน โดยมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังต่อไปนี้

การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านการบริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน งานธุรการ งานที่เกี่ยวกับตัวครูและนักเรียน ตลอดจนบุคคลากรอื่นๆ (Good, 1973, p. 14 อ้างอิงใน จรุงญ์ แสงพันธ์, 2548, หน้า 15)

การบริหารการศึกษา คือการจัดการ (Management) ของสถาบันต่าง ๆ ซึ่งออกแบบไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการสอน (Teaching) และการเรียน (Learning) และสถาบันเหล่านี้ ได้แก่ โรงเรียนของรัฐมณฑลการศึกษา โรงเรียนเอกชน มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และ

อื่น ๆ (Campbell, Corbally, and Nystrand, 1983, pp. 12-13 อ้างอิงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 79)

ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของชาวนุชัช อาจิมสมาจาร (ม.ป.ป., หน้า 38-39) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ดังนี้

การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่ถูกต้องจากครู ภายใต้งบประมาณที่ดำเนินการโดยรัฐ โดยให้นักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุด

การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้อิทธิพล (influencing) ต่อคนกลุ่มหนึ่งนั่นคือนักเรียน เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยการใช้กลุ่มคนกลุ่มที่สอง ซึ่งได้แก่ ครู ในฐานะตัวแทน (agent) ดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความสามารถ ความประพฤติ เพื่อให้มีค่านิยมที่ตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการเลือกสรร และควบคุมสิ่งแวดล้อมให้แสดงปฏิกิริยาต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมาย (ภิญโญ สาร, 2516, หน้า 35 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 10)

การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการหรือให้บริการ ด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับภารกิจการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (เมธี ปิณฑนา นนท์, 2525, หน้า 2 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 10-11)

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมการจัดการศึกษาทุกอย่างที่ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับศึกษาร่วมมือกระทำเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทุก ๆ ด้าน และในกระบวนการจัดกิจกรรมนั้นมีการใช้ทรัพยากร การบริหาร คือ เงิน วัสดุ และวิธีการให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์, 2529, หน้า 17 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 11)

การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะจัดดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษาอันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างเกี่ยวกับการศึกษา โดยมีผลผลิต คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด (กิติมา ปรีดี ดิลก, 2532, หน้า 4 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 11)

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534, หน้า 4 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 11)

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือ คุณธรรม รวมทั้งในด้านสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน (สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2536, หน้า 306 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 11)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนิพนธ์ กินาวงศ์ (2544, หน้า 36-37) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ 3 ลักษณะ โดยสรุปความหมายไว้ดังนี้

การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้คนกลุ่มหนึ่ง (นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ

การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียน และประชาชนทั่วไป

การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมือง โดยวิธีจัดการองค์การ การสั่งการ และการอำนวยความสะดวกตามนโยบายของรัฐ

การบริหารการศึกษา หมายถึง การนำ การควบคุมระบบ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีบุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียน และประชาชนทั่วไป เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บุคคลมีคุณลักษณะที่ดีตรงตามความต้องการของสังคม โดยการใช้กระบวนการต่าง ๆ และเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมมือกัน พัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ค่านิยม ตรงกับความต้องการทางสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลที่พัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (นพพงษ์ บุญจิตระดุลย์, 2534, ไม่มีเลขหน้า อ้างอิงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544, หน้า 37)

และได้มีการนำความหมายของการบริหาร มารวมกับความหมายของการศึกษาแล้วสรุป ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี (หวน พิณรุฬพันธ์, 2550, ไม่มีเลขหน้า อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 12)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารของ องค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และ ศิลปทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์การทางการศึกษา และสมาชิก ของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และ สติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคมตาม เป้าหมายและนโยบายของประเทศ

1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่เรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School Administrator) อาจหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้ช่วย ในตำแหน่งนั้น ๆ รวมถึงผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจเรียกชื่อว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี เป็นต้น (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2544, หน้า 56)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาแต่ ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน (สมเดช สีแสง, 2549, หน้า 13)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (สมเดช สีแสง, 2549, หน้า 57)

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษารวมไปถึงผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้นำการศึกษา หมายถึง ความคาดหวังของผู้ที่อยู่ในวงการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อตนเอง และสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย ดังนั้นบทบาทที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับผู้นำทางการศึกษา ก็คือ มุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายประสงค์ เป็นผลผลิตแห่งกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Bass and Stogdill, 1990, p. 17 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู่, 2549, หน้า 11-12)

และได้มีนักวิชาการที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการดังนี้ (Sergiovanni and Starratt, 1993, p. 268 อ้างอิงใน จรุงญ แสงพันธ์, 2548, หน้า 21)

ประการแรก พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งจะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการปรับเปลี่ยนเพื่อการบรรลุเป้าหมายพฤติกรรมผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีการทำงานนอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือพฤติกรรมมุ่งงาน นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติการภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่สอง คือพฤติกรรมมุ่งคนนั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

ประการที่สอง พัฒนาคนอื่น เป้าหมาย ที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา ก็คือการพัฒนาคนที่ควรพัฒนานั่นคือต้องมุ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำ รุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นหากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้วก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ประการที่สาม หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำ ของกลุ่ม ใน 3 ประการ ประการแรกคือ บทบาทในการปฏิบัติการภารกิจของกลุ่ม นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทใน การทำงานให้สำเร็จ ประการที่สองคือบทบาทในการสร้างกลุ่ม เป็นบทบาทที่ให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป ได้และมีความเจริญ บทบาทประการที่สามคือ ต้องสนใจพฤติกรรมของคนสร้างความ

กลมเกลียว และสมานฉันท์ภายในกลุ่มปลูกความสำนึกในสมาชิกสนใจที่จะทำ งานแบบใหม่ที่ดีกว่าที่รู้จัก ประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำ ไปแล้ว เพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นยิ่งขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่กล่าวถึง บทบาทผู้นำทางการศึกษา มีอยู่ 3 ลักษณะด้วยกัน ดังต่อไปนี้ (Bass and Stogdill, 1990, p. 602 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 11- 12)

1. บทบาทของผู้ที่กระฉับกระเฉง (Active role) ผู้นำทางการศึกษาต้องมีความกระฉับกระเฉงแคล่วคล่องว่องไว มีความรวดเร็วในการคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บริหารด้วยวิธีการทำงานเป็นตัวอย่างที่เรียกว่า Management by example = M B E ในการบริหารงานโดยทั่วไป ก็ใช้นโยบายเปิดประตูห้องทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ง่าย (Open - door policy) และชอบที่จะเดินตรวจการปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไปของสถานที่ทำงาน และ สังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เรียกว่า Management by walking around = M W A

2. บทบาทของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ (Task - specialist) ผู้นำทางการศึกษานั้นแรกเริ่มเดิมทีก็ไต่เต้ามาจากครู หรืออาจารย์ในสถานศึกษา หรือเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา แต่ได้มีความรู้ ประสบการณ์ เพิ่มพูนมากขึ้นจากการทำงานในหลาย ๆ หน้าที่ ในหลายกรม กองหรือหลายๆ โรงเรียน ในที่สุดก็กลายเป็นผู้ชำนาญงานในหลาย ๆ สาขาไป และเพื่อได้มีส่วนแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษา ก็ต้องแสดงบทบาทของความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจไปด้วย

3. บทบาทของผู้ที่เป็นที่ชื่นชอบแก่คนทั้งหลาย (Best - liked - person role) ในการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ดีนั้นจำเป็นอยู่เองที่ต้องสามารถบริหารงานได้ดีให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน การเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูงนั้น ต้องมีความเด็ดขาด กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง และกล้าที่จะยอมรับผิดอย่างหน้าขึ้นตาบาน เมื่อได้กระทำผิดเป็นซ้ำสองอีก ผู้นำที่มีความกล้าหาญจริงใจ มีวิสัยกว้างไกลมีความคิดสร้างสรรค์นั้นย่อมเป็นธรรมดาอยู่เองที่จะเป็นที่รักใคร่ชื่นชม และได้รับศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างท่วมท้น ชนิดเรียกได้ว่า “เข้าไปนั่งในหัวใจของลูกน้อง” แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำทางการศึกษาด้อยประสิทธิภาพ ประพฤติย่อหย่อนในหน้าที่การงานไม่จริงจัง เสแสร้ง รับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิด ฯลฯ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสื่อมถอยความนิยมนับถือลงไปและในที่สุดก็อาจกลายเป็นความเกลียดชังเมื่ออยากให้ลูกน้องรัก ก็ต้องรู้จัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา ” และปฏิบัติต่อพวกเขาเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

(Fiedler and House, 1988, p. 127 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 11-12) ได้ให้ความเห็นบทบาทผู้นำทางการศึกษาไว้ว่า ผู้นำทางการศึกษาสามารถที่จะมีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานได้หลาย ๆ แนวทางด้วยกัน ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์การทำงานนั้นผู้นำทางการศึกษาสามารถชี้แจงบทบาทของผู้ตามให้แจ่มแจ้งว่าต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติอะไรบ้างเขาควรที่จะได้รับรางวัลหรือสินน้ำใจเพื่อการตอบแทนการทำงานที่ดีหรือผลงานเป็นที่น่าพอใจพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาที่เฉพาะเจาะจงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ลดความเบื่อหน่ายต่อการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่เครียด ซึ่งผู้นำทางการศึกษาทำได้ด้วยการสอนงาน ชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จให้จงได้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ นำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา มีบทบาทดังนี้ (กรมวิชาการและคณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ในคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 76 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 14-15)

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
2. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษาไว้ในธรรมนูญโรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา
3. ปรับปรุงการบริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอน มีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำการวิจัยชั้นเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างเพื่อนครู ทำงานเป็นทีมผนึกกำลังระหว่างกลุ่มวิชาพัฒนาผลการเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานหลักสูตร
4. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด สามารถ “ใช้โลก” เป็นห้องเรียน
5. จัดให้มีระบบนิเทศภายใน ช่วยเหลือครูในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับแนวความคิดของ Chester I. Barnard (1972, unpagued อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 128) กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) ซึ่งมุ่งเน้นที่การบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย และองค์การอรูปนัย ซึ่งในส่วนี้บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร

ส่วนที่ 2 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นพลวัต (Dynamic Concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศิลป์ (Arts) ของการบริหาร

ภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ (Lazarsfeld, 1963, unpagged อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 129)

1. ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ การใช้คนไม่ใช่ใช้อย่างเครื่องจักร แต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล
3. ต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสม
4. ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ 6 ประการต่อไปนี้ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คือ

1. พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา
2. พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์
3. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
4. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนและโปรแกรมต่าง ๆ
5. เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน
6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและ

ผลผลิต

งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่ (Knezevich, 1984, unpagged อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 129-130)

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
 2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น
 3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
 4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน
 5. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การ
 6. กำกับดูแลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
 7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์การ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การ
 8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง
 10. รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ
- การแบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็นงานใหญ่ ๆ 3 ประเภท คือ (ภิญโญ สาธร, 2516, ไม่มีเลขหน้า อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 130-131)

1. งานที่คนนอกมองว่าเป็นงานที่ผู้บริหารกำลังทำอยู่ (The Observed - Actual - Task of Educational Administration) เป็นงานที่ผู้บริหารกำลังกระทำอยู่ในปัจจุบัน (Doing) ในสายตาของบุคคลภายนอก
2. งานที่คนนอกคิดว่าผู้บริหารควรทำ (The Socially - Desired - Task of Educational Administration) งานประเภทนี้ถือว่าเป็นงานตามความต้องการของสังคมภายนอกที่มองว่าผู้บริหารควรทำ (Should do) งานบางอย่างอาจเป็นความต้องการที่อาศัยผลประโยชน์ของบุคคลภายนอกเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งอาจจะเป็นความเข้าใจผิดของบุคคลภายนอกก็ได้

3. งานที่ผู้บริหารการศึกษาเองคิดว่าเป็นงานในความรับผิดชอบที่ต้องทำ (The Man on the Job – Task of Educational Administration) เป็นงานที่ผู้บริหารศึกษามองเห็น จากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เป็นงานที่เหมาะสมถูกต้องตามความเป็นจริงว่าต้อง ทำ (Must Do) ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 บทบาทหน้าที่ ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2543, หน้า 10 อ้างอิงใน จันทรานี สงวน นาม, 2551, หน้า 130)

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความมี ประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับ บุคลากรในสถานศึกษา
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามการใช้ทรัพยากร ของบุคลากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารการศึกษาทุกหน่วยงานทุกระดับถือกันว่าเป็นผู้กุมบังเหียนแห่งความสำเร็จในการ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงหัวใจของการเรียนรู้ของเด็ก โดยอาจมีแนวปฏิบัติดังนี้ (อุษณี โพธิ์สุข, 2543, หน้า 42)

1. วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
2. วางแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้ เช่นบทบาทใหม่ ของสถานศึกษา บทบาทของครู วิธีดำเนินการ เป็นต้น
3. สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร ทั้งวิธีการจัดการเรียนการสอนของ ครูแนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วม ของผู้ปกครองและชุมชน
4. วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ทักษะพื้นฐานสำคัญที่เด็กต้องเรียนรู้ให้ได้

มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา

5. วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของ นักเรียนทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังที่มีนักการศึกษาหลายท่าน เสนอแนะความคิดเห็นไว้ ดังนี้

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545, หน้า 28) ได้มีแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด ต่อผลสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารต้องเป็นทั้งนักวิชาการและผู้บริหาร

สุพล วงสินธ์ (2545, หน้า 16) ได้มีแนวคิดที่ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ และเป็นผู้นำในการจัดหา งบประมาณ เพื่อสนับสนุนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544, หน้า 130) ได้มีแนวคิดที่ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สร้างจิตสำนึกในด้านทิศทางและเป้าหมาย คาดหวังในครูและบุคลากร ผู้เรียนให้ความสำคัญการเรียนการสอน ติดตามดูแลจิตใจครูและบุคลากรให้พยายามทำให้ดีที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 32) ได้มีแนวคิดที่ว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษามี หน้าที่ดูแลใฝ่ระวังและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและ ควบคุมบุคคลและทรัพยากรให้เป็นไปตามระเบียบ เป็นผู้นำทางวิชาการ กระตุ้นและชักนำการใช้ กำลังคน พัฒนาทรัพยากรและพัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของสถานศึกษาโดยสร้างความร่วมมือกับ ฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีหน้าที่จัดหาและจัดการเงินงบประมาณ กำกับและ สนับสนุนการสอนของครู เป็นผู้นำหลักสูตรบริการชุมชน รายงานความก้าวหน้าของโรงเรียนต่อ ผู้ปกครองนักเรียน รายงานผลสำเร็จของโรงเรียนต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และบางครั้งต้อง ปฏิบัติหน้าที่การสอนด้วย สิ่งที่น่าภาคภูมิใจของผู้บริหาร คือ การสอนที่ดีของครูและนักเรียนมี ความสุขประสบความสำเร็จในการเรียน (Langley, 2003, unpagged อ้างอิงใน ศรีวรรณ สงวน ทรัพย์, 2548, หน้า 19)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ (Gorton, 1983, p.71 อ้างอิงใน ศรีวรรณ สงวนทรัพย์, 2548, หน้า 20)

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางการสอน
3. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีผลถึงการบริหาร ดังนี้ (เลขาธิการคุรุสภา, 2542, หน้า 17-19 อ้างอิงใน ศรีวรรณ สงวนทรัพย์, 2548, หน้า 20 - 21)

1. การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก คือ การติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย การให้ความสำคัญของงานก่อนหลัง รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มต่าง ๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สังคม เทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการทำงาน
2. การตีความและการถ่ายทอดความหมาย คือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบนโยบายของส่วนราชการและงานที่ปฏิบัติ แนวโน้มต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานและผลิตผลของงาน
3. การเป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือองค์กร ได้แก่ การเสนอ อธิบาย และให้แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาบุคคลอื่นในส่วนราชการและกลุ่มนอกส่วนราชการ
4. การให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น
5. การวางแผนปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และการให้ความสำคัญก่อนหลัง รวมทั้งพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ด้วย
6. การกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยกำหนดเป้าหมาย กำหนดมาตรฐาน และแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพ
7. การบริหารงบประมาณ คือ การจัดการในเรื่องงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด
8. การบริหารทรัพยากรเครื่องมือต่าง ๆ จะต้องจัดหา จัดเตรียมเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

9. การบริหารงานบุคคล โดยสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับจำนวน และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ และใช้ระบบการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น การคัดเลือก การเลื่อนขั้น การพิจารณาความดีความชอบ ฯลฯ

10. การให้คำปรึกษาแนะนำ สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมยอมรับ และยกย่องผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

11. การบริหารในหน่วยงาน คือ การติดตามความเคลื่อนไหวในหน่วยงานให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

12. การประเมินผลโครงการ สามารถประเมินผลความสำเร็จของโครงการ และเป้าหมายของงาน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไข

ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานในโรงเรียน การบริหารโรงเรียนเป็นศาสตร์ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้ศึกษาให้เข้าใจโดยต้องแท้เพื่อที่จะนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ดังที่ Smith, Kroonse, and Atkinson อธิบายว่า งานบริหารโรงเรียนหมายถึง งานในหน้าที่ทั่วไป งานบริหารวิชาการ งานบริหารครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ งานบริหารกิจกรรมนักเรียน งานบริหารการเงิน งานบริหารอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Smith, Kroonse, and Atkinson, 1961, p. 170 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 17-18) ส่วน Campbel และกิติมา ปรีดีดิลก มีความเห็นสอดคล้องกันว่างานบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหาร งานบุคคล การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารกิจการนักเรียนและการสร้างความสัมพันธ์ ชุมชน (Campbel, 1976, p. 23 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 17- 18) และ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532, หน้า 4 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2550, หน้า 17-18) ซึ่งแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวทางการส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 17-18)

1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริม

ความรู้วิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่ว่ากำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตาม หลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SMB) จะเป็น

การสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นำมาสู่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับให้สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองในขอบเขตวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ทำให้การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ ให้ประชาชนพึงพอใจในการบริหารของรัฐมากขึ้น และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าธรรมนูญ ๖ ประการ โดยยึดหลัก 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความ

คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุมการวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์การให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็นภารกิจหลัก ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่า เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ้งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgement) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

2. จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศมากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก

3. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ ซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่การจัดองค์การและการควบคุม โดยเป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้นนั้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จะเห็นได้ว่าการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

4. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การ หรือในสำนักงานโดยกำหนดในลักษณะของ ตำแหน่ง งาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบองค์การได้ดี มีความชัดเจน คล่องตัวในการบริหาร หน่วยงานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5. การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content models) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor, Frank Gilberth และ Henry L. Gantt ที่เสนอแรงจูงใจด้วยค่าจ้างมาถึงยุคของ G.E. Mayo ซึ่งเป็นยุคบริหารที่คนจะเชิงพฤติกรรมว่าด้วยเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองของความต้องการด้านต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

6. การควบคุมองค์การ (Control process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์การหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายและแผนโดยภาพรวมทั้งองค์การโดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

โดยสรุปแล้ว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา จะเห็นว่าโลกยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทัศน์ทางเทคโนโลยี หรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E-Leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งและควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

1. Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ

2. Enable ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

3. Empowerment ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคลในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

4. Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้มอด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข

5. Engage ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. Enhance ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามมาตรฐาน
7. Encourage ผู้บริหารยุคดิจิทัลจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. Emotion ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
9. Embody ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ และเกิดความผิดพลาดน้อย
10. Eagle เปรียบประจุนกอินทรีที่มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีความรอบรู้ในเชิงการบริหาร บทบาทหน้าที่และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี E-Leadership หรือผู้นำยุคใหม่ที่แท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกหรือขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่แท้จริง

กล่าวโดยสรุปแล้ว บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษา นอกจากนั้นยังมีหน้าที่พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหาร

มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอขอ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนอง ภารกิจของสถานศึกษาบุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติความก้าวหน้า งานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตาม มาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัด ภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่าย การศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและ ประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

1.4 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับงานฝ่ายวิชาการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) กล่าวถึง ความ สำคัญของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของ สถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะ ให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญ ทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนา คุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า งานวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นงานที่นำหลักสูตรไปสู่การ ปฏิบัติเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเป็นคนที่มีคุณภาพในสังคม จึงนับว่าเป็นหัวใจ ของสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา จะวัดได้จากความสำเร็จ ในการบริหารงาน

การกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ (Trusty, 1986, unpagged อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551, หน้า 131-132) ได้กล่าวถึง

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน

8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้แก้ปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

15. มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ได้มีผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการได้ ดังนี้ (Anderson and Pigford, 1987, unpagged อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 133-134)

1. ต้องมีใจมุ่งมั่นและเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยวิญญูณของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพราะการมีความมุ่งมั่นและเจตนาที่แน่วแน่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีได้
2. ต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานเพื่อให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการณ์สอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้าง การเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการณ์สอนของเพื่อนครูด้วยกันจะช่วยให้รู้ว่า ครูที่ดีควรจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไร และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มาสังเกตการณ์สอน วิธีการเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
4. ต้องสร้างความคาดหวังให้แก่ครูทุกคนว่า ผู้บริหารสามารถสอนได้ มิใช่ถนัดแต่การบริหารงานเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนมากเท่าไร ก็จะช่วยให้ความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้มากขึ้นเท่านั้น และครูก็พอใจที่จะรับข้อเสนอแนะทางวิชาการจากผู้บริหาร

5. ควรสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน วิธีการที่จะรู้ว่าครูสามารถนำบันทึกการสอนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไรนั้นก็ด้วยการสังเกตการณ์ปฏิบัติของครูในชั้นเรียน แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสังเกตการณ์สอนของครูก็อาจจะดูจากโครงการเรียนของนักเรียน จากการทำบ้านที่ครูมอบให้นักเรียนทำ หรือจากการทำข้อทดสอบของนักเรียน

6. จะต้องสื่อสารให้ครูเข้าใจว่า เวลาของผู้บริหารนั้นมีค่า ดังนั้นการประชุมครูจึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น

7. จะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์กับคณะครู ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนพบว่า เวลาที่โรงเรียนเลิกแล้ว หรือเวลาช่วงเช้าก่อนครูเข้าห้องเรียน เป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการพบปะสังสรรค์กับคณะครู

8. ควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของใคร การพบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ การรู้จักเลือกเฟ้นที่จะไม่ปฏิบัติตามใครคนใดคนหนึ่งนั้นเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่ก็ควรเลือกใช้บ้างเป็นบางครั้ง ด้วยการพิจารณาอย่างสุจริตรอบคอบ

9. ควรใช้เวลาส่วนหนึ่งในการอ่านหนังสือเกี่ยวกับการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จควรจะทำความคุ้นเคยกับผลงานของนักวิชาการทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและมโนทัศน์ทางวิชาการที่ได้จากการอ่านหนังสือนั้นเป็นอย่างดี

10. ควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ ทักษะที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน การนิเทศแบบคลินิก การบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าทักษะเหล่านี้จะใช้เวลามากในการพัฒนาก็ตาม แต่ก็นับเป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้

และได้มีผู้เสนอความคิดเห็นว่าสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลดีที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการ คือ (Campbell and others, 1968, unpagged อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 134-135)

1. เป็นผู้จัดรูปงาน (An Organizer) ตามโครงสร้างและขนาดของสถานศึกษา โดยมีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลตามเป้าหมาย

2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมายที่ดี (Communicator) เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย จึงจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ทั้งโดยเอกสารและวาจาเพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educator) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือการสอนการร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษา

4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (Administrator) ทางการบริหาร และใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้คล้ายคลึงกัน

กล่าวโดยสรุปเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษาได้ว่า ขอบข่ายของงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

1.5 แนวคิดและลักษณะการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

โดยทั่วไปแล้วคำว่า การเรียนรู้จะหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” ดังที่ Hilgard and Bower ได้ให้นิยามการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนอันเกิดจากการฝึกฝนเข้าไปเข้ามาในประสบการณ์นั้น ในสถานการณ์นั้น และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวค่อนข้างจะถาวร และไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความเหนื่อยล้า หรืออยาก กระตุ้นประสาท ซึ่งคนส่วนใหญ่จะคิดว่า การเรียนรู้คือการที่เราศึกษาเพื่อเตรียมสอบในสิ่งที่ครูสอน หรือการเรียนขับรถ หรือเรียนร้องเพลง และติดยึดว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อประสบการณ์ที่เราได้รับทำให้เราเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน (Hilgard and Bower, 1977, p.17 อ้างอิงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 20-21)

ในขณะที่ Chance สรุปว่า การเรียนรู้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ มันเป็นกลไกทางชีววิทยาที่ทำหน้าที่ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งคล้ายกับการปรับตัวที่เกิดขึ้นกับสัตว์ทั้งหลาย อันเป็นผลมาจากวิวัฒนาการ จากการเรียนรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ “หน่วยชีวิต” สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่อาจจะรับมือได้ด้วยสัญชาตญาณที่เกิดขึ้นเองโดยพันธุกรรม (Chance, 2003, p.26 อ้างอิงในสมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 21)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวอร์นัท ภูเจริญ (2547, หน้า 111-119) ได้กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้ สามารถจัดกลุ่มเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. context คือ สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ผู้เรียน ผู้เรียนจะมีการเรียนรู้ที่ขึ้นกับเงื่อนไขของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้เรียนตามสถานการณ์ เช่น วัฒนธรรมองค์กร อุณหภูมิ ใครสอนใครเรียนด้วย โดยกลุ่มนี้มี 8 ลักษณะ (4 คู่ที่ตรงข้ามกัน) คือ

1.1 Field Dependent ชอบของจริง ทำจริง เห็นของจริง เช่น เด็กนักเรียนช่างยนต์ต้องรู้หรือเครื่องจักรออกมาดูจึงจะเข้าใจ ต้องเห็นชัดว่ามันทำงานอย่างไร ฯลฯ จากนั้นจึงจะเข้าใจได้ เช่น พวกเก้าอี้แก๊วกลิ้ง ด็อกเตอร์กิตติมศักดิ์ที่จบแค่ประถมสี่ เด็กบางคนอาจจะเก่งวิชาชีววิทยาโดยต้องผ่า ต้องส่องกล้องเรียนจากรูปในหนังสือไม่ได้ บางคนต้องพาไปทำนาจึงจะเข้าใจการทำนา ฯลฯ บางคนเรียนวิชาไฟฟ้าไม่ได้ เข้าใจไม่ได้ เรียนนามธรรมมาก ๆ ไม่ได้รำคาญ ไม่ชอบนักวิชาการ คนแบบนี้ชอบไปเรียนนอกห้องเรียน (Field trip) ชอบทดลอง (Experiment) ชอบเรียนข้างถนน ชอบไปพิพิธภัณฑ์ ไปสวนสัตว์ เป็นต้น

1.2 Field Independent ชอบฟังตำรา ห่องสมุด ดูวิดีโอ อ่านตำราให้จบก่อน ชอบฟังบรรยาย ต้องมีคนมาถ่ายทอดให้ สร้างองค์ความรู้เองยากมาก เป็นนักอ่าน นักปรัยติ ไม่ใช่ช่างทดลอง

1.3 Flexible Environment สามารถเรียนรู้ได้ดี ถ้าเปลี่ยนวิธีสอนบ่อย ๆ เปลี่ยนที่เรียนบ่อย เบื่อความจำเจ เช่น เรียนห้องแอร์บ้าง เรียนห้องประชุมบ้าง เรียนบนหญ้าบ้าง ยืนเรียนบ้าง มีเพลงประกอบการเรียนบ้าง มีคนเรียนมาก ๆ บ้าง ฯลฯ เป็นคนขี้เบื่อตัวเอง

1.4 Structured Environment สภาพต้องพร้อมให้เรียน มีกติกาการเรียนของตนเองชัดเจน เช่น ต้องเจียบสนิทเท่านั้น ไม่เช่นนั้นทำให้เรียนไม่ได้ ต้องตอนเช้าเท่านั้นจึงจะเรียนได้ ต้องไม่ร้อนเกิน หนาวเกิน ต้องนั่งสบาย ๆ โต๊ะกว้าง ๆ ฯลฯ ถ้าผิดไปจากนี้นิดหน่อยอาจจะเรียนไม่รู้เรื่องเลย

1.5 Independent ชอบเรียนคนเดียวมากกว่า ใครอย่ามายุ่งมากนัก ไม่ชอบการ สอนแบบเข้ากลุ่ม ประสิทธิภาพจะตกทันทีถ้ามีคนอื่นร่วมเรียนด้วย

1.6 Dependent ชอบเข้ากลุ่ม มีเพื่อนเรียนด้วย เรียนคนเดียวไม่ค่อยจะได้ผล ต้องสอนแบบเข้ากลุ่ม

1.7 Relationship Driver ขึ้นอยู่กับว่าใครสอนมากกว่าว่าจะสอนอะไร ถ้าไว้ใจ ถูกใจ จะเรียนด้วย

1.8 Content Driven สนใจว่าวิชาอะไร ใครสอนก็ช่างเรียนทั้งนั้น

2. Input คือ สิ่งที่ป้อนเข้ามาให้ผู้เรียน ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สิ่งที่ป้อนเข้า จะผ่านมาจากอายตนะทั้ง 6 (รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส ใจ) ของผู้เรียน

ผู้เรียนส่วนใหญ่ต้องมีการป้อนเข้าข้อมูลเข้าไปก่อน เช่น ได้รับคำแนะนำก่อน การฟัง เขาเล่าต่อมาอ่านเองก่อน ฟังเทป ฯลฯ เราจะหาคนที่เรารู้เองได้ยากมาก เข้าทำนองที่ว่า ต้อง มีเชื้อก่อน หรือ บอกไปก่อนบ้าง จึงจะเริ่มได้ กลุ่มนี้มี 6 ลักษณะ (3 คู่ ตรงข้ามกัน) ดังนี้

2.1 Visual External เรียนรู้ได้ดีโดยการให้ “ตา” การได้เห็นรูป ชอบข้อมูล “ผ่าน ตา” จะเข้าใจอะไรได้ต้องอาศัยสายตา คือ ต้องได้ “เห็น” ก่อนจึงจะเข้าใจ เช่น เห็นตัวอย่าง เห็นเอกสารที่แจก เห็นแผ่นใส เห็นแผนภูมิ เห็นแผนที่ เห็นวิดีโอ ชอบเรียนทางทีวีมากกว่าวิทยุ ไม่ชอบเรียนจากเทป ฯลฯ ชอบอ่านก่อน ชอบเขียน ชอบจด จดต้องจดแบบดี ๆ สะอาด สวย ๆ เพราะจะมีความสุขในการเรียนผ่านสายตา จำได้เมื่อเคยเห็นผ่านตามาก่อน ชอบวาดรูป วาด ภาพ จำภาพได้ดี ห้องเรียนเสียงดังไม่เป็นไร อย่ามีดกแล้วกัน บางคนพอลงมือหิวใหม่ มักจะ มองนาฬิกา ก่อน แล้วบอกว่ายังไม่ถึงเวลา บางคนไม่ชอบให้ใครมายืนขีดด้านหน้าเกินไป เพราะ บังสายตา บางคนไม่ชอบคุยทางโทรศัพท์ ชอบคุยกันซึ่ง ๆ หน้า ตาต่อตา

คำพูดที่ชอบใช้ คือ “ขอฉันอ่านดูก่อน” หรือ “ลองวาดให้ดูหน่อยซิ” หรือ “หน้าตามัน เป็นอย่างไร”

2.2 Visual Internal ชอบนึกให้ได้ก่อน ผันกลางวันก่อน สร้างภาพเองก่อน มโน ภาพก่อน ฯลฯ จึงค่อยอยากเรียนทีหลัง เป็นคนช่างฝัน คำพูดที่ชอบใช้คือ “ขอฉันนึกดูก่อน” หรือ “นึกออกแล้ว เป็นอย่างไร”

2.3 Audio External เรียนรู้ได้ดีโดยการให้หูฟัง เรียนรู้ “ผ่านหู” ชอบฟังเขาคุยกัน ชอบเรื่องเล่า ชอบอ่านออกเสียง ชอบฟังเทป บางคนแยกแยะเสียงได้เก่งมาก บางคนไม่ชอบ คณิตศาสตร์ ไม่ชอบเขียน ชอบพูด ชอบสัมผัส ชอบเข้าสังคม ชอบฟังและเล่าเรื่องตลก ฯลฯ

คำพูดที่นิยม คือ “พูดอีกทีให้ชัด ๆ ซิ” หรือ “ขอไปถามคนนั้นคนนั้นก่อนนะ” หรือ “มีเทปขายไหม”

2.4 Audio Internal ชอบพูดในใจ ชอบพูดกับตนเองพิมพ์่า ถามตนเองไม่รู้จบสิ้น ตัดสินใจได้ไม่เด็ดขาดสักที ประงแต่งความคิด (สังขาร คือ การประงแต่ง) ว่าจะเอาอย่างไรดี ฯลฯ ก่อนลงมือเรียนรู้ มักไม่ค่อยพูด เพราะบ่นอยู่ในใจ

2.5 Kinesthetic Tactile ชอบเรียนรู้โดยการทำให้ไปเรียนรู้ไป (Learning by doing) เรียนรู้ผ่านการ “สัมผัส” ชอบลองดูสักตั้ง ลองดูสักยกก่อน แล้วค่อยเรียนรู้ต่อ ไม่ชอบอ่านก่อนรู้ ไม่ชอบฟังมาก่อน ถ้าหนังสือไม่ไหล มือไม่เมื่อย จะไม่ค่อยจำ บางคนชอบนิยายผจญภัย ชอบเรื่องตื่นเต้น ไม่ชอบรู้ตอนจบ ต้องบุกไปตลุยไป ู้ไป บางคนชอบใช้ความรู้มากกว่าใช้หัวใจ ไม่ชอบให้ใครมาบอกก่อน หรือ ให้เห็นก่อน คำพูดที่นิยมคือ “ขอลองจับหน่อย” หรือ “ขอทำหน่อยนะ” หรือไม่พูดไม่จา กระโดดลงไปทำเลย หรือ มือบ่น

2.6 Kinesthetic Internal ชอบสนใจ เรียนรู้ผ่าน “ใจ” หรือความรู้สึก สนใจว่าทำอย่างไร (How) มากกว่าทำอะไร (What) ชอบทำตามความรู้สึกชอบตน ตามใจตน ไม่ชอบโดนขัดใจ บางคนไม่ชอบการสื่อสารกับใคร ชอบดูภาพยนตร์ ชอบพูดน้อย ๆ ใช้หัวใจมากกว่าความรู้สึก คือ ถามใจตนเองก่อนว่าน่าสนใจไหม ที่จะเรียนที่จะรู้ต่อไป คำพูดที่นิยมใช้ คือ “ไม่อยากจะเรียน ไม่ชอบ” หรือ “ทำใจไม่ได้”

3. Response Filters คือ หลังจากที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแล้ว ได้ข้อมูลที่ถูกจริตแล้ว ผู้เรียนต้องฝาด่าน เงื่อนไขที่ตัวเองตั้งไว้ได้ก่อน ต้องกรองหรือตอบรับข้อมูลก่อน จะเรียนไม่เรียนว่ากันทีหลังเป็นเรื่องของ “อคติ” กลุ่มนี้มี 6 ลักษณะ (3 คู่ตรงกันข้ามกัน) ดังนี้

3.1 Externally Referenced ขึ้นอยู่กับคนอื่นคิดอย่างไร อยากจะรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไร ว่าอย่างไร ถ้าคนส่วนใหญ่เรียนรู้อย่างไร จะตามแบบพวกเขา คำพูดที่นิยมใช้ คือ “คนอื่นจะคิดอย่างไรนะ” หรือ “เราต้องทำตามส่วนรวมนะ” หรือ “เราอยู่ภายใต้กฎระเบียบของสังคม เราต้องอยู่กับสังคม” หรือ “เรียนแล้ว ที่บ้านจะว่าอย่างไรนะ ต้องถามที่บ้านก่อน” “ไม่เอาละเรียนแล้ว เขาหาว่าเราเพี้ยน”

3.2 Internally Referenced จะมีกฎของตนเอง ถ้าผิดไปจากนี้จะไม่อยากเรียน เช่น อาจารย์พูดไม่เพราะ พูดไม่เข้าใจ ตัวดำ ฯลฯ จะไม่เรียนด้วย ไม่ตรงจริตไม่ตรงนิสัย จะไม่เรียนด้วย เลือกรักมักที่ซังกับผู้สอน กับตำรา ฯลฯ บางคนอ่านหนังสือเล่มนี้ไม่ชอบใจก็ไม่อ่านเลย คำพูดที่นิยมใช้ เช่น “ฉันไม่ชอบ” หรือ “ฉันไม่เห็นด้วย”

3.3 Matcher คือ เรียนรู้โดยการนำไปเปรียบเทียบกับของเก่าที่รู้มาก่อนหน้านั้น เปรียบเทียบจริงเต็ม ๆ หรือกับเหตุการณ์ที่เคยพบมา เช่น คล้ายเรื่องนั้น คล้ายเรื่องนี้ ไม่คล้ายตรงนั้น เป็นคนชอบทำอะไรแบบเดิม ๆ ซ้ำ ๆ สนุกกับแบบเดิม ๆ เช่น ถ้าผู้สอนพูดเข้าเป้า เข้าเรื่องในอดีตของตน ยกตัวอย่างตรงกับประสบการณ์ของตนเอง จะชอบมากและยอมเรียนด้วย ยอมรับแนวคิดผู้สอน สังเกตได้จากการผงกศีรษะขึ้นลงเวลาที่ผู้สอนพูดถูกใจ คำพูดนิยมใช้ เช่น “เหมือนเรื่องนั้นเลย” หรือ “เคยทำแบบนี้แล้ว” หรือ “พูดแบบนี้ ตัวอย่างแบบนี้ เออ ค่อยไปด้วยกันได้หน่อย หรือ “พูดได้ตรงประเด็น (ของเรา) เลย”

3.4 Mismatcher คือ ชอบเรียนรู้ของที่แปลกออกไปมองในมุมมองที่แปลกออกไป ผู้สอนที่ไม่เข้าใจอาจจะโกรธได้ เพราะผู้เรียนจะถามประเภท ทำไมไม่ทำอย่างนั้นละ ทำแบบนี้ดูใหม่ แบบอื่น ๆ ก็น่าจะได้ ฯลฯ ชอบที่แตกต่าง แต่ไม่ได้คัดค้านหรือต่อต้าน คนแบบนี้มักจะค้นพบของใหม่ได้เสมอ ชอบคิดนอกกฎเกณฑ์ ชอบหาอะไรที่หายไป ขาดไป กฎเกณฑ์ไม่ใช่สิ่งสำคัญ ชอบทดลอง สร้างสรรค์ ไม่ชอบทำเหมือนใคร ไม่ชอบทำตามแผนที่วางไว้

คำพูดที่นิยมใช้ เช่น “ทำไม ไม่ลองแบบนี้บ้าง” หรือ “ทำแบบนี้สิสนุกกว่า” หรือ “ฉันเจอ วิธีแบบใหม่แล้ว ง่ายกว่าเยอะเลย”

3.5 Impulsive Experiment คือ ทำอะไรทำทันทีทำเดี๋ยวนั้น ตอบสนองข้อมูลทันที ไม่รู้คำตอบไม่เลิก ทำจนสำเร็จ ทดลองทันที คิดทันที คิดแต่ปัจจุบัน ไม่สนใจอนาคตและไม่สนใจอดีต คำพูดที่นิยมใช้ เช่น “เอาเลย” หรือ “ลุย” หรือ “รอทำไม” หรือ “ไม่ลองไม่รู้”

3.6 Analytical Reflective คือ ฟังเงียบ ๆ เอาเก็บไว้ในใจ ยังไม่แสดงออก เหมือนขามูไรที่ไม่ขยับตัวก่อนศตวรรษนับ ดูห่าง ๆ รอจังหวะ ชอบคิดถึงอดีตและอนาคต นึกถึงเรื่องความเป็นไปได้ ความน่าจะเป็น เช่น คนญี่ปุ่นโบราณเวลาเรียนหนังสือจะนั่งตัวตรง ไม่ขยับ ไม่ตอบสนองครู ไม่มีคำพูด

4. Processing Format คือ ในสภาพการเรียนหนึ่ง ๆ หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว กรองข้อมูลแล้ว ก็มาถึงกระบวนการเรียนรู้ กลุ่มนี้มี 4 ลักษณะ (2 คู่ตรงกันข้ามกัน) ดังนี้

4.1 Contextual Global คือ ต้องเห็นภาพรวมก่อน อยากเห็นแนวคิดหลักก่อน จากนั้นถ้าจะเข้าสู่รายละเอียดค่อยว่ากันอีกที บางคนชอบทำงานหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน ชอบแก้หลาย ๆ ปัญหาเพราะเห็นภาพรวมแล้ว บางคนต้องตั้งวัตถุประสงค์ก่อน ตั้งเป้าหมายก่อน จึงจะเรียนรู้ต่อ บางคนสามารถเรียนรู้กลับไปมา เปลี่ยนเรื่องเรียนได้ เพราะเขาเห็นภาพรวมแล้ว จึง

กลับไปมาได้ บางคนไม่ชอบตัวเลขชัด ๆ เป็นทศนิยม ชอบตัวเลขประมาณการคร่าว ๆ (นิสิต วิศวกร ไม่ใช่ นักวิทยาศาสตร์) ใช้สมองซีกขวา

4.2 Sequential Detailed/Linear คือ ชอบอะไรที่มันเรียงกันไปทีละขั้น ทีละขั้น อย่างละเอียด ชอบสร้างสูตร (Formula) สร้างรายการ (Menu) ชอบทำอะไรทีละอย่าง แก้ทีละอย่าง ถ้าจะให้แก้หลายอย่าง ต้องนำมาจัดลำดับก่อน ชอบอะไรที่เป็นตัวเลข ชอบวัด ชอบประเมินมีคำถามมากมาย ชอบเปรียบเทียบ ชอบรู้ว่าทำอย่างไร (How) และทำไม (Why) ต้องเข้าใจอย่างละเอียดก่อนจึงจะลงมือทำ คำแต่ละคำที่ใช้มีความหมาย ผู้สอนพูดผิดไม่ได้ เพราะเขาจะสังเกตอยู่ ชอบช่วยครูแก้คำผิด จะเก่งคณิตศาสตร์ ภาษา คอมพิวเตอร์ เคมี ฯลฯ

4.3 Conceptual (abstract) คือ ชอบอยู่ในโลกของการอ่าน แต่ไม่ชอบทำสักที พูดเก่ง ความคิดมากมาย ชอบคุยกับคนโน้นคนนี้ ศึกษาคอมพิวเตอร์ เปิดอินเทอร์เน็ต ในหัวมีความคิดของตนเองมากมายแต่เอาออกมาเป็นงาน เป็นชิ้นเป็นอันได้ยาก เก่งนามธรรม แต่ไม่เก่งรูปธรรม เหมาะที่จะเป็นนักข่าว นักวิจารณ์ นักเขียน อาจารย์มหาวิทยาลัย นักบัญชี ฯลฯ

4.4 Concrete คือ ชอบการสัมผัสได้ จับได้ เป็น “รูปธรรม” มีตัวอย่างชัดเจน ชอบเรียนแบบ Workshop ชอบเรียนแบบเล่นเกม ต้องใช้อวัยวะในร่างกายในการช่วยการเรียนรู้ อวัยวะไม่ขยับจะไม่เกิดการเรียนรู้ ผู้สอนต้องเตรียมตัวอย่างมาก ๆ

กล่าวโดยสรุปแล้วแม้ว่าการเรียนรู้จะเกิดได้ทุกที่และทุกเวลาก็ตาม แต่สถานศึกษาในฐานะที่เป็นสถาบันที่สังคมมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ จึงต้องทำหน้าที่จัดการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด และให้ผู้เรียนได้กระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ของตนเองตลอดชีวิตต่อไป ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ทุกที่และตลอดเวลาได้ตลอดไป (สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 21-22)

1.6 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ รวมไปถึงการจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่

มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (ศิริการญณ์ โกสุมภ์ และ ดารณี คำวัจน์, 2545, หน้า 4)

การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้เก่ง ดี สุข คือ การพัฒนาด้านต่อไปนี่ (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, 2544, หน้า 39)

1. พัฒนาด้านปัญญา คือ ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในสาระ มีทักษะการคิดและกระบวนการคิด รวมทั้งพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลาย เช่น ปัญญาทางดนตรี ปัญญาทางศิลปะ เป็นต้น

2. พัฒนาด้านอารมณ์ คือ ให้ผู้เรียนมีอารมณ์รื่นเริง แจ่มใส มองโลกในแง่ดี เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีสุขภาพจิตดี

3. พัฒนาทางด้านสังคม คือ ให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ง่ายปรับตัวเข้ากับบุคคลในทุกระดับที่เกี่ยวข้องได้ง่าย มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นคือ ทำงานเป็นกลุ่ม ทำงานเป็นทีมได้อย่างดี

4. พัฒนาด้านร่างกาย คือ ให้ผู้เรียนเป็นผู้มีการเจริญทางร่างกายเป็นไปตามพัฒนาการทางกาย มีสุขภาพกายแข็งแรง ไม่เป็นโรคและปลอดจากยาเสพติด

การส่งเสริมมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ตามพจนานุกรม ฉบับเฉลิมพระเกียรติ (ทวีศักดิ์, 2530, หน้า 509 อ้างอิงใน จรูญ แสงพันธ์, 2548, หน้า 21) ให้ความหมายของการส่งเสริมว่า “หมายถึง เกื้อหนุน หนุนหลัง”

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การส่งเสริม หมายถึง การเกื้อหนุนเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้บุคลากรในหน่วยงานได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดการเรียนการสอนได้มีผู้กล่าวถึงวิธีสอนของครูเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผลได้ดี วิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน และบทเรียนนั้นจะช่วยกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจบทเรียนมากขึ้น เข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้นและดีขึ้น ดังนั้นครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสอนหลายวิธี มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชานั้น ๆ (ประอรศิริ ชิววัฒน์, 2542, หน้า 20)

การจัดการเรียนการสอนที่ดีมีประสิทธิภาพถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะตั้งเป้าหมายของการศึกษาไว้อย่างไรการที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เป้าหมายของการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลนั้นมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามประสบการณ์และความสามารถพื้นฐานของบุคคลนั้น (สุวิทย์ มูลคำ, 2543, หน้า 55)

ซึ่งสอดคล้องกับ Good (1973, p.58 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของกิจกรรมไว้หลายความหมาย คือ

1. สภาพการเรียนรู้ทั้งหมดที่นักเรียนกระทำด้วยความเต็มใจ เพราะการกระทำเช่นนั้นทำให้นักเรียนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. เป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นจากสิ่งที่น่าสนใจชนิดใหม่ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ช่วยให้นักเรียนเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความคิดและการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

3. เป็นการเล่นหรือการทำงานซึ่งเกิดจากแนวคิดหรือความรู้สึกของผู้ทำซึ่งแสดงออกมาในรูปที่ซับซ้อน เพื่อเป็นสื่อความเข้าใจผู้อื่นทราบ

บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ (ดวงกมล สิ้นเพ็ง, 2551, หน้า 16)

ซึ่งกล่าวโดยทั่วไปแล้ว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำ ผู้ดูแล ผู้อำนวยการความสะอาด และเป็นผู้ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครู รวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน

พระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 (มาตรา 39 อ้างอิงใน ญัฐชา คำภู, 2549, หน้า 28-30) ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30) ดังนั้นจึงต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการในส่วนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการเป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของการจัดการศึกษาขอข่ายงานวิชาการประกอบด้วย การกำหนดนโยบายเป้าหมาย การวางแผนการแบ่งกลุ่มนักเรียน การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนา

กระบวนการเรียนรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การสอน การใช้ทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน ที่เรียกว่าการใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การแนะแนวการจัดหาทุนการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 34)

2. ด้านการบริหารงบประมาณ เป็นงานสนับสนุนให้งานของสถานศึกษาดำเนิน ไปสู่ความสำเร็จ ขอบข่ายของงานประกอบด้วยการวางแผนที่จะใช้เงินงบประมาณและเงินนอก
3. ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้การบริหาร การศึกษาประสบความสำเร็จได้ลักษณะการบริหารงานบุคคลนี้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทุก อย่างเพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล ขอบข่ายของงานได้แก่ การวางแผน การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ กำหนด ตำแหน่ง วางแผนกำลังคน สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง สับเปลี่ยน โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จัดทำทะเบียนประวัติพัฒนาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบ ใช้ มาตรการวินัย จัดสวัสดิการ และให้ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) แก่บุคลากรรวมไปจนถึง การพิจารณาให้ออกจากงาน ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความศรัทธา มีทักษะ และวิธีการในการถ่ายทอดคุณธรรม และจริยธรรมสู่นักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถส่งเสริม ด้วยกระบวนการต่างๆ คือ จัดประชุมครูเพื่อปรึกษาหารือแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่จะเพิ่ม ประสิทธิภาพการเป็นคนที่ให้กับนักเรียน โดยให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นนำเสนอ แนวทางดำเนินงาน แล้ววางแผนร่วมกันให้สามารถจัดแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม นำสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายส่งเสริมพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมความรู้ ฝึกปฏิบัติ ความเข้าใจ เมื่อบุคลากรประกอบคุณงามความดีหรือประสบความสำเร็จในการสอนตลอดจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรติดตามสอบถาม รายงาน และประเมินผลตลอดเวลา (สุพจน์ อวยประเสริฐ, 2544, หน้า 64)

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรตาม มาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษา ทกรูปแบบ มุ่งพัฒนา สถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส เป็นหลัก ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพ ขอบข่ายของงานได้แก่ การดำเนินงานธุรการ การส่งเสริมสนับสนุนด้าน

วิชาการงบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การส่งเสริมสนับสนุน ประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 65) ซึ่งอาจกล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ได้ดังนี้

1.6.1 ด้านการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การดำเนินการใด ๆ ของสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นที่ตั้งเป็นสำคัญ ไม่ใช่ความสะดวกสบายของตนเอง ความต้องการของตนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นสถาบันที่สังคมตั้งขึ้น และมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การศึกษาต่อสมาชิกของสังคม (สมาน อิศวภูมิ, 2551, หน้า 24)

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การจัดการให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่โดยผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ เกิดความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ไปบูรณาการใช้ในชีวิตประจำวัน มีคุณสมบัติตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ต้องการให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (นวลจิตต์ เขาวีรติพงศ์, เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า, ชัดเจน ไทยแท้, 2545, หน้า 25)

หลักสูตรสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เพียงใดนั้น ภารกิจการบริหารงานวิชาการประการหนึ่งที่สำคัญยิ่งคือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างแท้จริง (ปัญญา แก้วกวีธูร และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล, 2545, หน้า 31)

สอดคล้องกับนวลจิตต์ เขาวีรติพงศ์, เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า และชัดเจน ไทยแท้ (2545, หน้า 48-53) ได้กล่าวว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนครูซึ่งเป็นบุคลากรหลัก และมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการสำคัญ เพราะจะช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ เมื่อแนวคิดเปลี่ยนการกระทำย่อมเปลี่ยนตามไปด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังมี

บทบาทที่สำคัญ คือ (1) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (2) สนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน และ (3) การกำกับติดตามประเมินผล กล่าวคือ

บทบาทในการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการศึกษาประสบความสำเร็จ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นคนไทยที่สมบูรณ์ ดังที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ในความมุ่งหมายและหลักการซึ่งต้องการให้คนไทยมีความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญยังช่วยปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องให้กับผู้เรียน เกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพึ่งพาตนเอง การใฝ่รู้อยู่เสมอ การเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความเสมอภาค การเคารพกฎหมาย ความรู้สากล ประชาธิปไตย ศิลปวัฒนธรรมของชาติ และการเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบเดิมที่เคยใช้เพื่อตอบรับกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การบริหารจัดการที่เน้นบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งคำนึงถึงความต้องการ ความแตกต่าง ความสนใจ ความเอื้ออาทร ความต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน วิธีทัศน์นี้จะส่งผลให้ผู้บริหารปรับพฤติกรรมการบริหารให้เป็นแบบอย่างแก่ครู ซึ่งจะถ่ายโอนไปถึงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

บทบาทของผู้บริหารที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และเป็นหลักสูตรบูรณาการ แม้ว่าหลักสูตรยังคงแบ่งเป็นรายวิชา หรือกลุ่มวิชา มีตารางเรียนเป็นการควบคุมเวลาค่อนข้างเคร่งครัด ไม่ยืดหยุ่น แต่ในอนาคตโรงเรียนจะมีอิสระในการบริหารงานวิชาการ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะวางแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรที่แท้จริงของท้องถิ่นให้ได้ หลักสูตรบูรณาการเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองจากกิจกรรมหลากหลาย ซึ่งครูในฐานะผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้จัดให้ ดังนั้นการสะท้อนองค์ความรู้ ความคิด ความรู้สึก จากการที่ได้ปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียนจะมี

ลักษณะหลากหลายและเป็นองค์ความรู้รวมจากหลายวิชา หลักสูตรบูรณาการจึงเป็นหลักสูตรที่
 เชื่อมต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การจัดหาแหล่งการเรียนรู้ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้อง
 ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้
 ตามความสนใจ แหล่งการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เรือนเพาะชำ สวนหย่อม
 ห้องจริยศึกษา ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพลศึกษา ห้องพยาบาล ห้องครัว เป็นต้น แหล่งการ
 เรียนรู้ที่กล่าวมานี้ มีอยู่ในสถานศึกษาตามปกติอยู่แล้ว หากผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการ
 แหล่งการเรียนรู้เหล่านี้ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบ
 ดูแล มีการควบคุมกำกับ และติดตามประเมินผลการใช้แหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาแหล่ง
 การเรียนรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และความต้องการของครูในฐานะผู้อำนวย
 ความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีประสิทธิภาพ
 ยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัยในชั้น
 เรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนรู้
 ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะมีปัญหาวิจัยมากมายที่ทำทลายความสามารถของครูในการค้นพบองค์
 ความรู้ใหม่ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนต่อไป ผู้บริหารอาจเชิญวิทยากรที่มี
 ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนมาให้ความรู้เบื้องต้น ให้ครูมีโอกาสฝึกทำงานวิจัยใน
 ชั้นเรียนด้วยตนเอง และนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้อย่างแท้จริง
 อย่างไม่รู้ตัวตามควรปลูกฝังเจตคติที่ดีต่อการวิจัยว่า การวิจัยไม่ใช่เรื่องยาก ไม่จำเป็นต้องใช้สถิติ
 ขั้นสูงที่ยุ่งยากซับซ้อนก็สามารถทำได้ นับเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจและสื่อสารให้
 บุคลากรได้เข้าใจตรงกันในเบื้องต้นก่อน

4. การจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ ผู้บริหารควรจัดหาสื่อ วัสดุ
 อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับบริการแก่ครู จัดระบบการผลิต การ
 ยืม การเก็บรักษา การซ่อมแซมให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งควรสำรวจความต้องการใช้สื่อวัสดุ
 อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ สำหรับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อใช้เป็น
 ข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนดำเนินการต่อไป

5. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน งบประมาณนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการ
 เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์

เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ปรับปรุงแหล่งการเรียนรู้ให้พร้อมสำหรับบริการ ซ่อมแซมอาคารสถานที่ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาหลักสูตรให้เป็นสูตรบูรณาการ การเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

6. การเผยแพร่ผลงานผลงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะช่วยจูงใจให้ครูกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง การเผยแพร่ผลงาน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ผลงานทางวารสารของโรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง การประชุมกลุ่มโรงเรียน การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัมนาการสอน การจัดห้องเรียนที่เป็นตัวอย่างการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเขียนบทความทางวิชาการเผยแพร่ การใช้โรงเรียนเป็นฐานของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

7. การให้ขวัญกำลังใจ บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนต้องการได้ขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การแสดงความสนใจอย่างแท้จริงของผู้บริหาร การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การให้วุฒิบัตร หรือโล่ การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การส่งเสริมให้เป็นวิทยากร การส่งเข้าร่วมประชุมสัมมนา การส่งไปฝึกอบรมเพิ่มเติม การยกย่องให้เป็นครูดีเด่น การจัดสรรงบประมาณให้เป็นกรณีพิเศษ การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

บทบาทในการสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรมการนิเทศเพื่อพัฒนาครู ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. การปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในความสำคัญของการนิเทศการจัดการเรียนการสอน
2. การวางแผนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน
3. การดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมการจัดปฐมนิเทศครูใหม่ บริการด้านการสอน การสังเกตการณ์สอนของครูในชั้นเรียน การสาธิตการสอน กิจกรรมกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมทางวิชาการ เป็นต้น
4. การประเมินผลการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

บทบาทในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ดำเนินการได้ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
2. การวางแผนกำกับ ติดตาม และประเมินผล
3. การดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
4. การสรุปผลการดำเนินการ

จากสารบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม 2545 เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ปรับปรุงบริหารจัดการสถานศึกษา สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถทางด้านปัญญา วิธีการเรียนรู้ โดยบูรณาการคุณธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ และวางแผนการจัดกิจกรรมและประสบการณ์เรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสนับสนุนการเรียนรู้ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้เรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น (คณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด, 2544, หน้า 76)

ในการจัดการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญว่า การเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (child – centered approach) คือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยใช้กระบวนการทางปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ได้ โดยมีครูเป็นผู้อำนวยการความสะดวก จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน การจัดการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ใช้หลากหลายวิธีสอนหลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาได้หลากหลาย คือ พัฒนา พหุปัญญา รวมทั้งใช้วิธีการวัดผลที่หลากหลายวิธี (พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์, 2544, หน้า 143)

ซึ่งมีผู้ที่กล่าวว่า ครู ผู้สอนต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน แนะนำแนวทาง กระตุ้น และมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้นักเรียนสามารถแสวงข้อมูลสร้างความรู้ สรุปความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตัวนักเรียนเอง โดยตั้งคำถามให้นักเรียน คิด ทำ ส่วนครูรับฟังคำตอบ และความคิดเห็นของนักเรียนอย่างพินิจพิเคราะห์ ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดงานที่จะทำหรือเลือกทำงานตามความสมัครใจ เพื่อจะได้ทำงานตามความสนใจใฝ่รู้ ช่วยให้เกิดความตั้งใจพอใจ

มีความสุขในงานที่ทำ และเกิดการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักเรียนค้นพบ สร้างสรุปความรู้ ดูแล กำกับ การทำงานของตนเองและเพื่อนในลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งในและนอกเวลาเรียน ให้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนเพื่อการเรียนรู้ นักเรียนบูรณาการความคิดรวบยอด หรือบูรณาการ การเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การลงมือปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับความรู้ประสบการณ์เดิมเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งซึ่งนักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถจากการทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การสังเกตตนเอง ประเมินผล ความก้าวหน้า ประเมินตนเอง ตรวจสอบงาน ฯลฯ (สุวิทย์ มูลคำ, 2544, หน้า 13)

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ต้องจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศ ทั้งในและนอกห้องเรียนให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ มีสื่อการสอนเร้าความสนใจของผู้เรียน การดำเนินกิจกรรมอยู่ในบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตร ผู้สอนจะต้องให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น โดย ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม โดยเน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ (สุคนธ์ สินธพานนท์ และคณะ, 2545)

1. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน
2. กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์
3. กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ หาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
4. นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
5. ฝึกและส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียน
6. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพอย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรี ศิลปะ และกีฬา
7. ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยทำงานร่วมกับผู้อื่น และความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกัน
8. ประเมินพัฒนาการผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง
9. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตนและมีความกระตือรือร้นในการเรียน

นอกจากนี้อาจกล่าวได้ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นการจัดการบรรยากาศ กิจกรรม สื่อ สถานการณ์ ฯลฯ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ ครูจึงจำเป็นที่จะต้องรู้จักผู้เรียน อย่างรอบด้าน และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปเป็นพื้นฐานการออกแบบหรือวางแผน การเรียนรู้ได้สอดคล้อง

กับผู้เรียน สำหรับในการจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ อาจทำได้หลายวิธีการและเทคนิค แต่มีข้อควรคำนึงว่า ในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง แต่ละเรื่องได้เปิดโอกาสให้กับผู้เรียนในเรื่องต่อไปหรือไม่

1. เปิดโอกาสให้นักเรียนเป็นผู้เลือกหรือตัดสินใจในเนื้อหาสาระที่สนใจ และเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้เรียนหรือไม่

2. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ โดยได้คิดได้รวบรวมความรู้และลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเองหรือไม่ (นวลจิตต์ เขาวงกิตพิงศ์, เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า และชัดเจน ไทยแท้, 2545, หน้า 11-12)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์ ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอนต้องมีความตระหนัก มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สนับสนุนด้านการประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจากสาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม 2545 เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านการประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

ซึ่งสอดคล้องกับ Burke , Fogarty and Belgrad กล่าวว่า งานที่นำมาประเมินควรเป็นงานที่มีความหมาย (meaningfultask) คืองานที่สอดคล้องกับชีวิตจริงในชีวิตประจำวัน การที่ทำให้ผู้เรียนได้ทำงาน โดยการประยุกต์ความรู้ที่เรียนมาใช้ทำงานหรือแก้ปัญหาอยู่บนพื้นฐานของชีวิตจริงจะทำให้ผู้เรียนง่ายต่อการถ่ายโยงไปใช้จริง และวิธีการประเมินควรหลากหลาย ควรประเมินรอบด้าน (multiple assessment) คือประเมินทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะนิสัย โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมหลากหลายประเมินหลายครั้ง เน้นการประเมินจากการปฏิบัติ (performance) มากกว่าความรู้ (knowledge) ควรกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนา จะได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ (quality products) โดยให้ผู้เรียนประเมินตนเอง รับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อน ครู และคนอื่น ๆ จะทำให้มองเห็นแนวทางการพัฒนางาน การประเมินแบบนี้จะช่วยแก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบเดิม ที่มักจะเป็นแบบแยกส่วนมิได้ประเมินในองค์รวม การประเมินผลที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Burke , Fogarty and Belgrad,1994 p.7 อ้างอิงใน ชัยฤทธิ์ ศิลาดเดช, 2540 หน้า 9)

และสอดคล้องกับ วัฒนพร ระวังทุกข์ (2541, หน้า 63-64) กล่าวว่า เป็นการวัดและประเมินผลแนวใหม่ ซึ่งเชื่อกันว่าสามารถจะวัดและประเมินผลนักเรียนได้เหมาะสมและสอดคล้องกันกว่าวิธีการเดิม ๆ มีหลายแนวทาง โดยแนวทางการประเมินที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การประเมินผลจากสภาพจริง (authentic assessment) เป็นการประเมินทักษะความคิดที่ซับซ้อน ความสามารถในการแก้ปัญหา การแสดงออก รวมถึงวิธีการปฏิบัติและผลการปฏิบัติตามกิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินได้จากแฟ้มสะสมงาน การจัดนิทรรศการ การแสดง การทดลอง การบันทึกของนักเรียน เป็นต้น

2. การประเมินภาคปฏิบัติ (performance assessment) ของนักเรียน เป็นการทดสอบความสามารถในการทำงานของนักเรียน สิ่งที่น่าจะประเมิน คือ ประเมินผลผลิต (product) และประเมินกระบวนการ (process) โดยผู้สอนสามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติจำแนกได้ ดังนี้

2.1 การสืบค้น (inquiry) เป็นการถามตรง ๆ เกี่ยวกับงาน ความรู้สึกต่อการทำงาน และความคิดเห็นในการทำงาน เป็นต้น

2.2 การสังเกต (observation) สังเกตนักเรียนขณะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งงานเดี่ยวและงานกลุ่ม โดยนักเรียนไม่รู้ตัว

2.3 การวิเคราะห์ (analysis) จะใช้การสำรวจงาน ในแต่ละขั้นตอนของทักษะสำรวจโครงสร้างระบบงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ครูทราบว่างานมีปัญหาอย่างไร จะได้ทำการสอนซ่อมเสริมได้ถูกต้อง

2.4 การทดสอบ (testing) เป็นกระบวนการวัดอย่างมีระบบ ตัดสินระดับความสำเร็จตามผลงานที่เกิดขึ้น

การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา จากสารระบัตินิติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม 2545 เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา กล่าวคือ มุ่งให้สถานศึกษามีอำนาจการตัดสินใจ บริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ตั้งแต่การวางแผน ดำเนินการ กำกับติดตามและการประเมินผล เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบมุ่งมั่น ร่วมคิด ร่วมทำ พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547, หน้า 15-16) กล่าวว่า ชุมชน องค์กร เอกชน ครอบครัวยุทธศาสตร์ สถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีส่วนร่วมในการระดมทุนเพื่อการจัดการศึกษา เนื่องจากรัฐได้กำหนดทิศทางให้หน่วยราชการทำหน้าที่

กำหนดนโยบาย และกำกับมาตรฐานการศึกษา และให้ชุมชน องค์กร เอกชน สังคม มูลนิธิ สถาบันศาสนา มีบทบาทในการดำเนินการมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้ มีทรัพยากร ศักยภาพที่จะช่วยรัฐ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสม กับท้องถิ่นจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษาจะต้องมีความ ร่วมมือ ของทุกฝ่ายเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สนับสนุนด้านการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ ครูผู้สอนเมื่อทำหน้าที่ผู้วิจัยจะแก้ปัญหา หรือพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่จะได้จากตัวนักเรียน ที่สามารถนำมา วิเคราะห์ แล้วสะท้อนให้เห็นสภาพปัญหาของผู้เรียนได้กระบวนการวิจัยมีส่วนช่วยในการค้นหา คำตอบของสาเหตุ ปัญหา หรือข้อบกพร่องทั้งระบบการเรียนการสอนนั้น ๆ ครูที่จะทำวิจัยได้สำเร็จ ต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้อิสระในการคิดและการทำงาน

การพัฒนาครูที่ดีที่สุดคือทำให้ครูได้ลงมือทำการวิจัยด้วยตนเอง และสนับสนุนให้ครู นำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการสอนทุกระดับการศึกษา การวิจัยในชั้นเรียนมีความ เฉพาะเจาะจง และสามารถส่งผลต่อการเรียนการสอนได้ทันที และเป็นการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ครูผู้สอนควรทำเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะและ ให้กำลังใจ

สนับสนุนด้านความสัมพันธ์ชุมชน จากสารบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม 2545 เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ชุมชน ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนรู้ จะต้องมีส่วนร่วมกัน ได้แก่ การสำรวจความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการซักถาม สังเกต สัมภาษณ์ เพื่อสร้างและ กระตุ้นความสนใจ สำรวจความสนใจและพื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียนเป็นรายบุคคล กำหนด เป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัด ความสนใจ และเรียนรู้ ได้ตามศักยภาพ วางแผนการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนการจัดกิจกรรม การเรียนรู้จะสร้างสรรคความรู้จากการคิดวิเคราะห์ วางแผน และปฏิบัติจริง การประเมินผลจะเน้น ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ การสรุปผลการเรียนรู้จะนำผลการประเมินมาใช้เพื่อพัฒนา และ ปรับปรุงข้อบกพร่องจากการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนการสอน พ่อ แม่ ผู้ปกครอง เข้ามา

มีบทบาทมากขึ้น โดยร่วมกับครูและผู้บริหารในการจัดการส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ของลูก ทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน รวมทั้งในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ชุมชนเข้ามาร่วมกำหนดนโยบายการจัด กระบวนการเรียนรู้ และเป็นแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น หน่วยงานกลางกระจายอำนาจในการกำหนด นโยบายเป้าหมาย แก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สอน สื่อมวลชนมีบทบาทในการ ประชาสัมพันธ์สนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 57-58)

2. สถานศึกษาชี้แจงและสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปกครองให้เห็นคุณค่าของการศึกษา ความสำคัญของการเรียนของนักเรียน และความรับผิดชอบของผู้ปกครอง ในการร่วมมือเกี่ยวกับการ พัฒนาบุตรหลานของตนให้มีคุณลักษณะที่ต้องการ และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและ คุณลักษณะของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนได้ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผลการจัด การศึกษาของโรงเรียนว่าเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีความพร้อม มีกำลังความสามารถมีกำลังทรัพย์ เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนตามศักยภาพ และความ สนใจ (สุวิทย์ มูลคำ, 2544, หน้า 15)

3. ความต้องการในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนควรเรียงลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นตัวกำหนดหัวข้อเนื้อหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือ โครงการหรือกิจกรรมของชุมชน โดยพิจารณาถึง ความเร่งด่วนของปัญหา ความรุนแรงของปัญหา ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน และนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความยากง่าย ในการแก้ปัญหาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ในการเลือกความต้องการที่จะมาพัฒนาการเรียนการสอนตามความเหมาะสม (อุดม เขยกีวงศ์, 2545, หน้า 134)

กล่าวโดยสรุปบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในด้าน การเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับการ บริหารจัดการแบบเดิมที่เคยใช้ เพื่อตอบรับกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การบริหารจัดการที่เน้นบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งคำนึงถึงความต้องการ ความแตกต่าง ความสนใจ ความเอื้ออาทร ความต้องการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ทัศนคตินี้จะส่งผลให้ผู้บริหารปรับ พฤติกรรมการบริหารให้เป็นแบบอย่างแก่ครู ซึ่งจะถ่ายโอนไปถึงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของ ครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.6.2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) แหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้หมดมนุษย์มีลักษณะพิเศษคือ ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ตลอดเวลา การเรียนรู้และสังคมความรู้ทำการพัฒนาวิชาการต่าง ๆ ให้ก้าวหน้า ทำให้มีการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และธรรมชาติ หากคำตอบจากปรากฏการณ์ธรรมชาติ ทำให้ทราบความจริงต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญคือ วิชาการที่เป็นความรู้เหล่านั้น มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ โดยทำให้เกิดชีวิตที่มีความสะดวกสบายและแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ความรู้และเก็บสะสมความรู้ รู้จักคิด รู้จักเหตุผล และทำให้การใช้ปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 234)

กระบวนการเรียนรู้และสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นไปที่การจัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้มีความพร้อมสำหรับจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งประสานจัดการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนด้วย (ปัญญา แก้วกัญญ์ และ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล, 2545, หน้า 32)

สอดคล้องกับศิริกาญจน์ โกสุมภ์ และ ดารณี คำวังนัง (2545, หน้า 112) ได้กล่าวถึงการเตรียมการก่อนการจัดการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

1. ประชุมบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อพิจารณาโครงการร่วมกัน
2. กำหนดลงในปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา
3. ทำโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีสถานศึกษา
4. สนับสนุนงบประมาณเพื่อการดำเนินงาน เช่น ค่าพาหนะ
5. การแนะนำให้ความช่วยเหลือเมื่อครูผู้สอนต้องการ
6. ดูแลอำนวยความสะดวกให้ผู้สอนจัดกิจกรรมตามแผนการเรียนรู้ได้และประสบความสำเร็จ
7. การติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมตามแผนการเรียนรู้ของผู้สอน
8. สร้างความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้นำของสถานศึกษา

ซึ่งมี Watkins and Marsick (1999, pp.78-87; cited in Lunenburg and Ornstein, 2000, pp.17-18 อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2551, หน้า 90-93) เสนอแนะข้อปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) หมายความว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Learning is Ongoing) ครูนำมาใช้อย่างมี ยุทธวิธีและงอกงามออกไปจากตัวงานเอง ผู้บริหารและครูมีโอกาสมากมายที่จะดูสิ่งที่ตนกำลัง เรียนรู้จากสิ่งริเริ่มใหม่ (New Initiatives) อาจดูผลลัพธ์เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ว่าทำไมสิ่งที่เริ่มต้น ใหม่จึงไม่ประสบความสำเร็จ และอาจเริ่มโครงการเพื่อทดลองกับการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้ โครงการน่าสนใจสำหรับให้คณะครูเป็นพี่เลี้ยงในโครงการ อาจหาวิธีใช้เทคโนโลยีให้ดีขึ้น เพื่อให้ คณะครูเป็นพี่เลี้ยงในโครงการ อาจหาวิธีให้เวลา เงินทอง และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ เพื่อการพัฒนา วิชาที่พหุชั้นสูง

2. ส่งเสริมการซักถามและสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue) ฤกษ์แจสำคัญ ของข้อปฏิบัตินี้คือ วัฒนธรรมที่บุคคลถามคำถามอย่างอิสระ เต็มใจที่จะนำประเด็นปัญหายุ่งยาก มาอภิปรายบนโต๊ะทำงานและเปิดกว้างรับฟังและให้ข้อมูลย้อนกลับในทุกระดับ ยุทธวิธีในการนำ ข้อปฏิบัตินี้ไปใช้ ได้แก่ การใช้การสนทนา (Dialogue) และการถามคำถามในที่ประชุมและ ในชั่วโมงเรียน

3. ส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นหมู่คณะ (Encourage Collaboration and Team Learning) ข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในระดับนี้เน้นไปที่น้ำใจแห่งความร่วมมือและทักษะในการ ทำงานเป็นหมู่คณะ (Teams) อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลในโรงเรียนมักรวมกันเป็นกลุ่มบ่อย ๆ แต่ไม่ได้รับการส่งเสริมให้นำสิ่งที่ตนรู้มาคุยกันที่โต๊ะอย่างสม่ำเสมอ ยุทธวิธีในการนำข้อปฏิบัตินี้ ไปใช้ ได้แก่ การเกื้อหนุนหมู่คณะที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพข้ามระดับและกลุ่ม (นักเรียน คณะครู ผู้บริหาร และผู้ปกครอง) ขั้นตอนในการทำงานนี้คือ การให้การฝึกอบรมแก่บุคคลที่เป็นตัว หลักไม่กี่คน และเน้นการสร้างคณะทำงานเพื่อให้เกิดคณะทำงาน การตัดสินใจที่ใช้โรงเรียนเป็น ฐาน ซึ่งได้แก่ การสอนให้ทุกคนมีทักษะที่ต้องการในการสนทนา การเจรจา การเห็นพ้องต้องกัน (การเห็นเป็นเอกฉันท์) และการจัดการประชุม

4. สร้างระบบเพื่อจับและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning) ยุทธวิธีที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานเพื่อวัตถุประสงค์ข้อนี้จะเน้นการใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยเพื่อจับแนวคิดจากหมู่คณะและแผนกต่าง ๆ และข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้าน ทางเลือกในการแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ การเก็บรวบรวมบทเรียนที่ได้เรียนรู้มาและประมวล ให้เป็นแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการเป็นผู้ร่วมสร้างความรู้อีก่อนนำไปใช้

เหตุการณ์เฉลิมฉลองอาจนำมาใช้เพื่อให้บุคคลได้มาพบกัน ยอมรับความสำเร็จของกันและกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้ามเขตภูมิศาสตร์ หน้าที่ เวลา และระดับประสบการณ์

5. สร้างพลังให้บุคคลไปสู่วิสัยทัศน์การร่วมมือ (Empower People toward a Collective Vision) เกณฑ์หลักในความสำเร็จในข้อปฏิบัตินี้ คือ ระดับของความผูกพัน (Alignment) ทัวทั้งองค์การเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และระดับที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมเต็มที่ในการสร้างและการใช้การเปลี่ยนแปลงที่ตามมากับวิสัยทัศน์ เพื่อให้ได้รับการยอมรับเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โรงเรียนอาจให้คณะทำงานกำหนดและเปลี่ยนองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ อาจให้บุคคลลี้มวัฒนธรรมและวิธีปฏิบัติเก่า ๆ และหันมาหาสิ่งใหม่ ๆ และอาจเชิญผู้มีส่วนได้เสียมาเปลี่ยนแปลงผลผลิตที่สร้างขึ้นเพื่อให้เสนอแนวคิดของตน

6. เชื่อมโยงองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment) โรงเรียนต้องทำหน้าที่ทั้งในระดับสากลและระดับท้องถิ่น โรงเรียนสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อดูว่าโรงเรียนอื่น ๆ กำลังทำอะไร เพื่อบรรลุความเป็นเลิศ และเพื่อแก้ปัญหาคล้าย ๆ กัน และสามารถสำรวจสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวโน้มใหม่ ๆ โดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีช่วยให้บุคคลในโรงเรียนไปไกลเลยรั้วโรงเรียนได้ โรงเรียนมักเริ่มต้นโครงการอินเทอร์เน็ตที่นักเรียนและครูจากโรงเรียนหนึ่งสื่อสารกับนักเรียนอื่น ๆ ได้ทั่วโลก หรือออกแบบรายการเพื่อให้บุคลากร คณะครู นักเรียน และกลุ่มชุมชนต่าง ๆ มาพบกันในความสนใจพิเศษที่เหมือนกันได้

7. ให้ภาวะผู้นำเชิงยุทธวิธีเพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) ผู้นำที่เป็นต้นแบบของการเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำคิดอย่างมียุทธวิธีเกี่ยวกับวิธีใช้การเรียนรู้เพื่อพาองค์การเดินไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำโรงเรียนสามารถอภิปรายแผนการพัฒนาและโอกาสกับบุคลากรและคณะครูอย่างเป็นกิจวัตรสามารถจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับโอกาสเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนแหล่งต่าง ๆ เพื่อเกื้อหนุนการพัฒนาบุคลากร

ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้นับว่าเป็นชุมทรัพย์ล้ำค่าของการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนตามแนวปรัชญาพัฒนาการนิยม (Progressivism) ซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปัจจุบัน เพราะถ้าเราต้องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาคือปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด (สมาน อัสวภูมิ, 2551, หน้า 287) ดังที่มีผู้ที่

กล่าวถึงลักษณะของห้องสมุดที่ดีไว้ดังนี้ (กิติมา ปรีดีลภ, 2532, หน้า 67-68 อ้างอิงใน สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 287)

1. มีสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินงานห้องสมุดทุกวัน
2. มีครูบรรณารักษ์ที่มีความรู้ความเข้าใจ และอำนวยความสะดวกของผู้เรียนได้
3. มีสถานที่จัดไว้เป็นสัดส่วน
4. ฝึกฝนให้ผู้เรียนรู้จักใช้ห้องสมุด (และรักการอ่านด้วย)
5. สนับสนุนให้ครูรู้จักใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งค้นคว้า
6. ส่งเสริมให้ครูใช้ห้องสมุดประกอบการจัดการเรียนการสอน
7. ส่งเสริมการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุปแล้วบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการเรียนรู้และสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นไปที่การจัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้มีความพร้อมสำหรับจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งประสานจัดการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนด้วยเพื่อประโยชน์แก่การเรียนรู้ของนักเรียน

1.6.3 ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

เมื่อโลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทักษะที่ผู้เรียนจำเป็นต้องมีและเชี่ยวชาญจึงต้องเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วตามไปด้วยจากการเติบโตของเศรษฐกิจโลก การเพิ่มขึ้นของสังคมหลากหลายวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้ผู้เรียนต้องเรียนรู้และ ใช้ทักษะใหม่ ๆ ในการศึกษาและวิชาชีพ ผู้เรียนจำเป็นต้องเรียนเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านทางการพูด และการเขียนต้องเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อหาวิธีการในการแก้ปัญหา และพบกับสิ่งท้าทายในชีวิตประจำวัน และสำคัญที่สุด คือ การให้ผู้เรียนเรียนอย่างสนุก มีความสุขในการเรียน ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสามารถช่วยให้ผู้เรียนกระหายในการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้ (กิดานันท์ มลิทอง, 2548, หน้า 92)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สมาน อัครภูมิ, 2551, หน้า 40) หมวด 9 (มาตรา 63-69) เป็นหมวดว่าด้วยการจัดสรร จัดหา และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทั้งการจัดสรรคลื่นความถี่ การส่งเสริมการผลิต

และการพัฒนาแบบเรียน สื่อการสอน การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริม การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การระดมทุนและการตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยี และการมีหน่วยงานกลางขึ้นมาดูแลงานด้านนี้ และที่สำคัญคือทำให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรก ที่ทำได้เพื่อให้มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สถานศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการเรียนรู้ของครู อาจารย์บรรลุผล โดยการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายเหมาะสม และเพียงพอให้ครูอาจารย์ได้เลือกพัฒนาและใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างได้ผล และสื่อและเทคโนโลยีนั้น ควรเน้นตั้งแต่การจัดทำ จัดหาจากท้องถิ่นไปจนถึงสื่อที่ทันสมัยเป็นสากล (ปัญญา แก้วกัญญา และสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล, 2545, หน้า 31 - 32)

กล่าวโดยสรุปบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจัดหา และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ควรส่งเสริมโดยเริ่มตั้งแต่การจัดสรรทรัพยากร ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาแบบเรียน สื่อการสอน การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ระดมทุนและการตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยี และที่สำคัญคือทำให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้มีความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้

จากปรัชญาดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี การเรียนรู้ไว้ดังนี้ (วัฒนาพร กระจับทุกข์ , 2541, หน้า 40)

1. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
2. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ การค้นคว้าแสวงหาความรู้
3. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาระบวนการคิด แก้ปัญหาและการจัดการ
4. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทักษะความรู้
5. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนสูงสุด (maximum learning) ดังนั้นจึงต้องออกแบบกลุ่ม ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม ในการทำงานสูงสุด (maximum participation) ของแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้ และบรรลุผลการทำงานสูงสุด (maximum performance) โดยมีองค์ประกอบในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสร้างองค์ความรู้ การนำเสนอความรู้และการประยุกต์ใช้ (ชูชาติ เริงฉลาด, 2546, หน้า 218)

การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการค้นคว้าแสวงหาความรู้ การค้นคว้าหาความรู้ เป็นเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้สืบค้นหรือค้นหาคำตอบในเรื่องหรือประเด็นที่กำหนด เน้นให้ผู้เรียนรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง ครูมีบทบาทเป็นผู้ให้ความกระจ่าง และเป็นผู้อำนวยการความสะดวกร ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนค้นพบข้อมูลและจัดระบบความหมายข้อมูลของตนเอง ครูต้องฝึกทักษะการสืบเสาะหาความรู้ให้กับผู้เรียนก่อน ให้เขาสืบค้นข้อความรู้ ปัญหาที่ครูเลือกให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าสัมพันธ์กับหลักสูตร และสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน รวมทั้งมีสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมที่เอื้ออำนวยความสะดวกรให้แก่ผู้เรียน (วัฒนาพร ระวังทุกข์, 2541, หน้า 41-42)

การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการว่าเป็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และบรรลุผลงานหรือผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวัง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ (ชูชาติ เริงฉลาด, 2546, หน้า 220 – 223)

1. ขั้นวางแผน (plan) เป็นการสำรวจความต้องการความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องทำงานหรือแก้ปัญหาของงานนั้น ๆ แล้วนำปัญหามาวางแผนการดำเนินงาน โดยสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์วิจารณ์ อาจใช้คำถามกระตุ้นให้คิดสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือก กำหนดลำดับขั้นการปฏิบัติ

2. ขั้นดำเนินงาน (do) เป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการหรือแผนงานที่กำหนดไว้ด้วยตนเอง ซึ่งเกิดความรู้สึกที่ดีในการดำเนินงานเพราะได้เป็นผู้วางแผนเอง อาจใช้คำถามกระตุ้นให้คิด

3. ขั้นประเมินผลงาน (check) เป็นการตรวจสอบติดตามผลของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานทั้งหมด โดยมีการประเมินระหว่างปฏิบัติและประเมินผลงาน

4. ขั้นปรับปรุง/พัฒนางาน (action) เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบหรือประเมินผลระหว่างการทำงานมาพิจารณาหาข้อบกพร่อง แล้วจึงกำหนดแนวทางการแก้ไขหรือพัฒนาและดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาเป็นระยะๆ ระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่องกันหรืออาจใช้คำถามกระตุ้นให้คิด

การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาความรู้และทักษะไว้ในการจัดการเรียนรู้ แบบบูรณาการไว้ดังนี้เป็นจัดการประสบการณ์การเรียนรู้โดยเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ใหม่โดยใช้กระบวนการเรียนรู้การคิด การแก้ปัญหา และการแสวงหาความรู้ ที่เชื่อมโยงหลักสูตรวิธีการจัดการเรียนรู้ตลอดจนแนวคิดของผู้เรียนเพื่อให้เกิดความรู้แบบองค์รวม เพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน (ชูชาติ เริงฉลาด, 2546, หน้า 235)

การพัฒนาความรู้แบบคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยม ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ ของตนที่พึงปฏิบัติต่อผู้อื่น และสังคมโดยรวม อันจะส่งผลต่อความสงบสุขและความเจริญของตนเอง ครอบครัว และสังคม ได้แก่การจัดการเรียนรู้แบบไตรสิกขา ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกับสิ่งที่เรียนจริงแล้วพิจารณาให้เห็นประโยชน์คุณ โทษ ตามความเป็นจริงด้วยตนเอง แล้วนำมาเป็นหลักในการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง (สุวิทย์ มูลคำ, 2544, หน้า 13,130)

สรุปได้จากผู้มีความรู้หลาย ๆ ท่าน ในด้านทฤษฎีต่าง ๆ จะมีจุดมุ่งหมายเดียวกันนั่นคือพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยเน้นให้เป็นไปตามศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ ในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อำพันธ์ เรืองสมานไมตรี (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการสอนของครูและมีปัญหาในการส่งเสริมการสอนของครูทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ 1) ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน ดำเนินการส่งเสริมมากที่สุดคือนโยบายการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และปัญหาคือไม่สามารถจัดครูเข้าสอนได้ตามความถนัดและความสามารถ 2) ส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอนของครู ส่งเสริมมากที่สุดคือให้ครูได้ผลิตสื่อด้วยตนเอง ปัญหาคือ สื่อที่ได้รับจัดสรรมาไม่เพียงพอกับความต้องการ 3) ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมมากที่สุดคือ ให้ครูทำแฟ้มสะสมงาน

ของตนเอง ปัญหาคือ ขาดงบประมาณในการจัดซื้อเอกสารเพื่อให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าพัฒนาวิชาชีพ 4) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของครู ส่งเสริมมากที่สุด คือให้ครูประเมินประสิทธิภาพของตนโดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติหน้าที่ของครู ปัญหาคือ ครูมีความรู้ทางการนิเทศไม่เพียงพอเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนของตนเอง 5) การยกย่อง เชิดชูครูที่มีผลงานดีเด่น ส่งเสริมมากที่สุดคือให้โอกาสครูได้แสดงความสามารถ ปัญหาคือขาดงบประมาณในการจัดสรรรางวัลที่เหมาะสมและคุ้มค่าให้กับครูที่มีผลงานดีเด่น

สงว บัวทอง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของข้าราชการครูในตำบลโคกปรัง อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการใช้สื่อการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการวัดผลประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีปัญหาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านการวัดผลประเมินผล และด้านการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการใช้สื่อการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเรียงจากค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ

ศรีวรรณ สงวนทรัพย์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการสอนของครูตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยในเรื่องบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการสอนของครูพบว่า ด้านการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุด คือ การอนุญาตให้ครูพานักเรียนศึกษาดูงานในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในท้องถิ่น ส่งเสริมน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนที่นักเรียนมีปัญหาในการเรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุด คือ การส่งครูเข้ารับการอบรม / ศึกษาคู่ ส่งเสริมน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมการสอนเป็นทีม ด้านการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุด คือ ให้ครูตระหนักในหน้าที่ความ เป็นครู ส่งเสริมน้อยที่สุด คือ ให้ครูคำนึงถึงขั้นเงินเดือนพิเศษที่จะได้รับ และด้านการยกย่องเชิดชูครูผู้มีผลงานดีเด่น ผู้บริหารส่งเสริมมากที่สุด คือ มอบเกียรติบัตร/รางวัล แก่ครูผู้มีผลงานดีเด่นในที่ประชุมครู ส่งเสริมน้อยที่สุด คือ จัดสรรทุนการศึกษาเพื่อเป็นเกียรติแก่ครูผู้มีผลงานดีเด่น จากการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมครู ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการสอนของครูในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน ปัญหาที่พบมาก

ที่สุดและแนวทางแก้ไขปัญหาการสอนของครูในแต่ละด้านจากผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูมีดังนี้ คือ ด้านการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากการสอนมากทำให้ไม่มีเวลาในการจัดการเรียนการสอนแบบหลากหลาย ควรแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหารไม่ควรให้ความสำคัญกับงานพิเศษมากกว่าด้านการเรียนการสอน เพราะทำให้ครูมุ่งทำงานพิเศษเพื่อมุ่งหวังความดีความชอบไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่นักเรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพของครูผู้สอนที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ โรงเรียนไม่สามารถจัดหางบประมาณสนับสนุนครูได้อย่างพอเพียง ควรแก้ไขโดยผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสำหรับการศึกษาอบรม ดูงาน ให้เพียงพอ ด้านการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ครูขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า ควรแก้ไขโดยผู้บริหารต้องกระตุ้นครูโดยการจูงใจให้ครูพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และด้านการยกย่องเชิดชูครูผู้มีผลงานดีเด่นที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการยกย่องเชิดชูครูผู้มีผลงานดีเด่น ควรแก้ไขโดยกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการทำผลงานครูดีเด่น

सानิตย์ พิมพ์ปัจฉิม (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบันในการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันในการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะการส่งเสริมกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี และผู้บำเพ็ญประโยชน์ในการพัฒนาศีลธรรม และปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ด้านที่มีปัญหามากที่สุดคือ ด้านการพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอน

อนันต์ ทิพย์อาสน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2

ด้าน คือ ด้านการเตรียมการสอน ด้านการประเมินผลและมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการสอน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการสอนและด้านการสอน และไม่แตกต่างกัน คือ ด้านการประเมินผล 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกันทุกด้าน 5) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดดังนี้ 1. ด้านการเตรียมการสอน ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. ด้านการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 3. ด้านการประเมินผล การวัดและประเมินผลจากแบบทดสอบมากกว่าประเมินผลจากสภาพจริง

นัฐฎิ พงษ์เกษ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ ด้านการจัดสื่อการเรียนรู้ ด้านการจัดภูมิปัญญาท้องถิ่นและด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน อยู่ในระดับมาก และข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความคิดเห็นต่อบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์และขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สมเกียรติ พรหมชัย (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู โรงเรียนบ้านชัยพฤกษ์ สำนักงานการ

ประถมศึกษา อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมสัมมนา อบรม วิชาชีพต่อ จัดหาเอกสารตำรา คู่มือครู ให้คำปรึกษาแก่ครูในการจัดการเรียนการสอน จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู สนับสนุนให้ครูใช้สื่อที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน จัดหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

วิภาวรรณ ไชยฉุ่ม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตป้อมปราการ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ดังนี้ ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทุกด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงสุด และต่ำสุดคือด้านการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรเพื่อการศึกษา สำหรับครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทุกด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงสุด และต่ำสุดคือด้านการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอนเกี่ยวกับจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกด้าน 3) ปัญหาและอุปสรรค ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าการพัฒนาบุคลากรต้องมีการสร้างเจตคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยจัดบุคลากรให้ตรงตามสายงานและประสบการณ์ ข้อเสนอแนะคือควรมีการนิเทศติดตาม อย่างต่อเนื่อง สำหรับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย และเปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการทำงานเป็นทีม

ธนภัทร จงหมุ่ง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติการสอนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดสรรวัสดุ สื่อและอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน เลือกใช้วิธีการประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน ใช้แฟ้มสะสมงานประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน สำหรับปัญหาที่พบคือ ขาดงบประมาณ ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

วัสดุ สื่อ และอุปกรณ์มีราคาแพง ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนไม่มีความรู้เรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนข้อเสนอแนะนั้น พบว่าควรแก้ไขปัญหาที่พบอย่างเป็นรูปธรรม

เนาวรัตน์ จอมคำ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านการพัฒนาหลักสูตร บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา สถานภาพของสถานศึกษารวมทั้งความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น อยู่ในระดับมาก แต่พบว่ามีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ในระดับน้อย ส่วนด้านการวิจัยในชั้นเรียนพบว่า บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการฝึกทำวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ในเรื่องการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การเผยแพร่ และการพัฒนาผลงานการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับมาก ที่สำคัญยังพบปัญหาสำคัญที่สุด คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดความตระหนักในความสำคัญ และครูขาดขวัญ กำลังใจ เนื่องจากมีภาระงานที่นอกเหนือจากการสอนมาก และมีข้อเสนอแนะว่าควรลดภาระหน้าที่อื่นของครูลง ควรสร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และควรสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เพียงพอ อีกทั้งควรเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

อุไรวรรณ ฉัตรสุภาวงศ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนเอกชนจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาครู บุคลากรและด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 3) ครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน

มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ส่วนด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนไม่แตกต่างกัน 4) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน และที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน คือด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ส่วนด้านการวางแผนการจัดการเรียนรู้ และด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนไม่แตกต่างกัน ปัญหาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร แหล่งเรียนรู้ วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ส่วนข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น

สิริลักษณ์ ตาดี (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ผู้บริหารมีบทบาทมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการเตรียมการเรียนการสอน ด้านการนิเทศการเรียนการสอน และด้านสื่อการเรียนการสอน ตามลำดับ ซึ่งผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิมหาบัณฑิตต่างกัน มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่แตกต่างกัน