

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารด้านวิชาการโรงเรียนกีฬา ในภาคเหนือ” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะสรุปและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

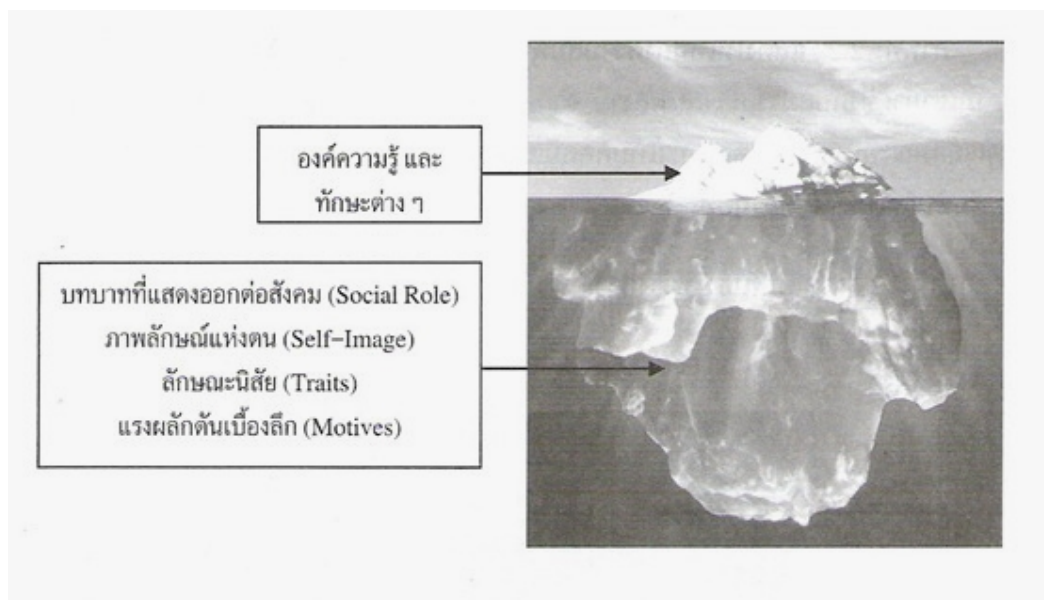
1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. ความหมายของสมรรถนะ
3. ความสำคัญของสมรรถนะ
4. ประเภทของสมรรถนะ
5. องค์ประกอบของสมรรถนะ
6. ระดับของสมรรถนะ
7. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร
8. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
9. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
10. ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ
11. หลักการบริหารงานวิชาการ
12. ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ
13. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)

(จิรประภา อัครบวร, 2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ.1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิด เรื่อง สมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพ 1 แสดงแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 29

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน เมื่อมองจากแนวคิดของโมเดลการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ (สำหรับคำจำกัดความของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน) โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่ายแสดงดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบุคลากร (ดัดแปลงจาก Binning & Barrett, 1989)

กรอบแนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรของ Binning & Barrett (1989) อธิบายว่า ในกระบวนการคัดเลือกพนักงานมีการทดสอบ หรือประเมินผู้สมัครว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำงานหรือไม่ ซึ่งการวัดการประเมินในกระบวนการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่ ตัวอย่างเช่น กระบวนการคัดเลือกข้าราชการมีการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ซึ่งเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ของผู้สมัครว่าอยู่ในระดับที่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จะใช้ในการทำงานได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ ทั้งนี้เพราะในการทำงานต่างๆ นั้นต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าข้าราชการไม่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับที่ดีแล้วจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในอนาคต การทดสอบภาคความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความรู้ในสาขาที่กำหนดไว้สำหรับการทำงานหรือไม่ ความรู้ในสาขาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ และการทดสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ในแง่ของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เช่น เป็นคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดเพื่อการคัดเลือกแล้วควรต้องมีการประเมินว่าการวัดนั้นๆ มีประโยชน์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ วิธีการประเมินแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกทำได้โดยการนำคะแนนของการสอบคัดเลือกมาหาค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าค่าสหสัมพันธ์สูง เช่น ถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูงและคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สูงด้วย (สหสัมพันธ์ตรง) หรืออีกลักษณะหนึ่งถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูงแต่คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำ (สหสัมพันธ์ผกผัน) เช่นนี้เป็นการแสดงว่าการสอบคัดเลือกสามารถใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานได้ คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากต่อการบริหารงานบุคคล เพราะใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการทดสอบเพื่อการคัดเลือก การวางแผนพัฒนา และที่สำคัญยังใช้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานอีกด้วย ถ้าการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานล้มเหลว กล่าวคือ ไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานคนใดเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ และดีมากแค่ไหนแล้ว การบริหารงานอื่นๆ มีโอกาสที่จะล้มเหลวไปด้วยอย่างมาก

เมื่อมีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรแล้วคำถามคือ สมรรถนะคือส่วนที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือส่วนที่เป็นผลการปฏิบัติงาน คำตอบคือ แล้วแต่คำจำกัดความสมรรถนะที่ใช้ถ้ากำหนดว่าสมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ สมรรถนะก็จะเป็นส่วนที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน แต่สำหรับสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนไทยกำหนดความหมายว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ดังนั้น ด้วยคำจำกัดความนี้สมรรถนะจึงเป็นผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติไม่ได้มีการแยกอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นผลการปฏิบัติงาน แต่จะใช้รวมๆ กันไป โดยถ้าเป็นการคัดเลือก หรือการฝึกอบรมมักเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ถ้าจะวัดผลการปฏิบัติงานก็เน้นที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แบ่งการประเมินเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมายและส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน สมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานสำหรับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นส่วนตั้งต้นที่ทำให้บุคคลแสดงผลงานในงานที่มอบหมาย ดังนั้น ในการวัดผลการปฏิบัติงานจึงมักเน้นไปที่งานที่มอบหมาย แต่ไม่วัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ โดยตรง

อย่างไรก็ดีการวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกอีกด้วย โดยใช้หลักการที่ว่า “พฤติกรรมในอดีตทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกัน และในเวลาที่ไม่ห่างกันจนเกินไป” ประโยชน์ที่นำมาใช้ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาผู้สมัครมีพฤติกรรมในอดีตคล้ายกับพฤติกรรมที่ตำแหน่งต้องการหรือไม่ กล่าวโดยละเอียดคือ ถ้าต้องการค้นหาผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือไม่ ก็สัมภาษณ์ประวัติเพื่อดูว่าผู้สมัครมีลักษณะของความขยันขันแข็ง รับผิดชอบ เอาใจใส่ (ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่แสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์) มาในอดีตหรือไม่ เป็นต้น

โดยสรุปสมรรถนะจะใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็แล้วแต่คำจำกัดความ และการนำไปใช้ ผู้ใช้ควรต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป รายละเอียดเพิ่มเติมอธิบายในส่วนของ การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ

ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้

Boyatzis (1982, p.58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992, p.11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993, p.9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993, p.11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) Dale และ Hes (1995, p.80) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง

ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

David C. McClelland(สุกัญญา รัชมีโชติ, 2547, อ้างอิงจาก David C. McClelland . 1973) กล่าวว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient : IQ)

ส่วน อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547, หน้า 61) ให้นิยามของ สมรรถนะ ไว้ว่า คือคุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆอะไรหรือคุณลักษณะสำคัญ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ Scott B. Parry (อ้างถึงในสุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2004, หน้า 48) สรุปคำนิยามของสมรรถนะ ไว้ว่า กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of

Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ

- 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
- 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
- 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

หากจะพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามความคิดเห็นของนักวิชาการพอประมวลได้ว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

สรุป สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมออกมาและมีผลต่อปฏิบัติงานเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ซึ่งสามารถผลักดันให้คนๆ นั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไปโดย ฌรงควิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาให้มีความสามารถแล้วคนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของ Competency ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน (Performance management)
6. การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

เอนกกลาภ สุทธินันท์ (2548) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิดและทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ใน

การปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1. สมรรถนะคือคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2. เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร

3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม

5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน

6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะ นั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือ

การแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียก ขีดความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job

Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

ส่วนการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามความเห็นของ เทียน ทองแก้ว (2550) สามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

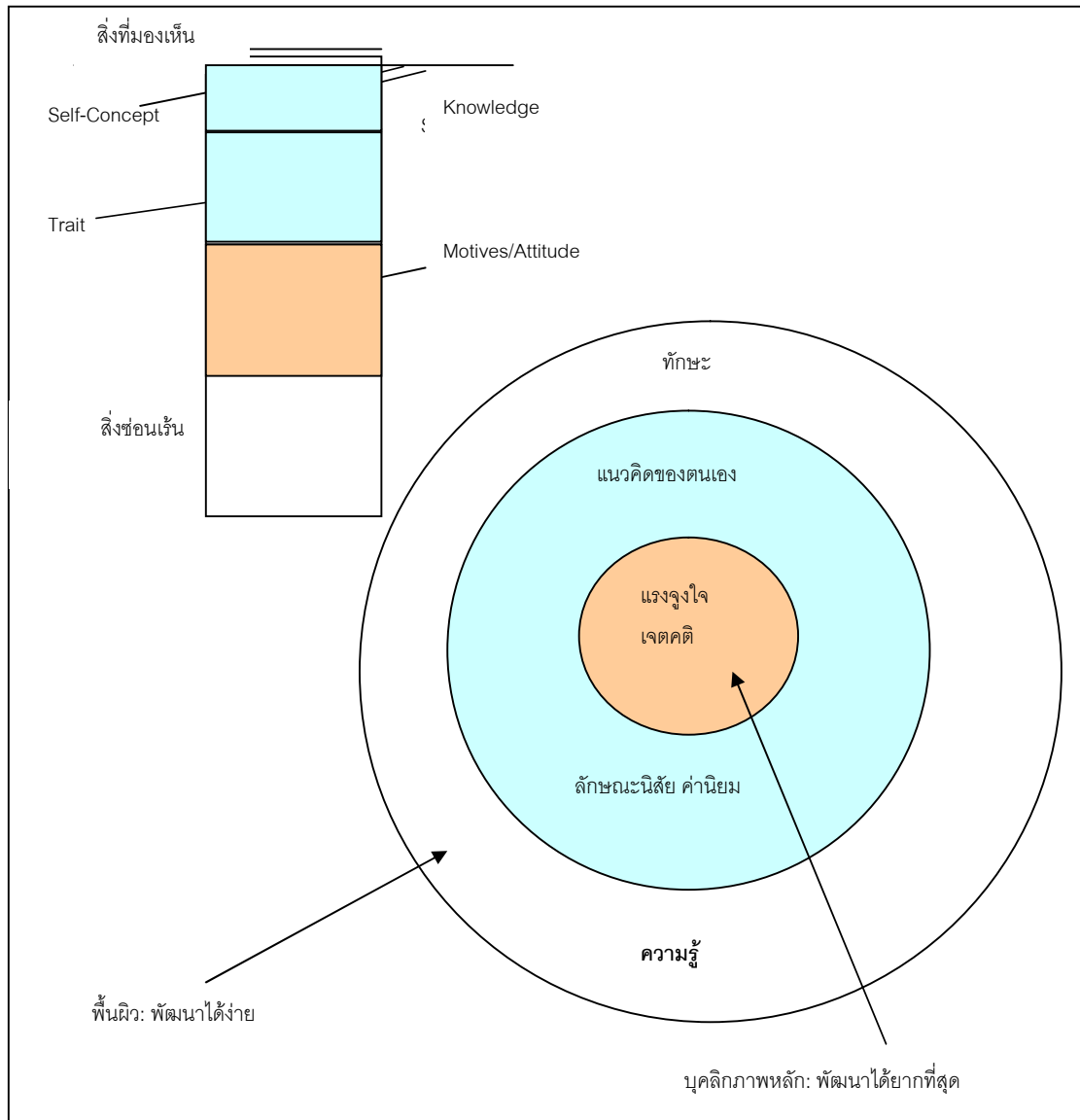
จะเห็นได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายองค์กรและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมี 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency of Corporation) จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ 2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency or Role Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้และ 3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency or Job Competency) เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิด

ความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน
ของบุคคล

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคิลแลนด์ (David C. McClelland, 1973) องค์ประกอบของ
สมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
 2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง
คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้
และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็น
เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
 4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่
น่าเชื่อถือ ใฝ่หาใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
 5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล
แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น
- ทั้ง 5 ส่วนข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพที่ 2



ภาพ 2 แสดง Iceberg Model Competency

ที่มา : Spencer & Spencer, (1993)

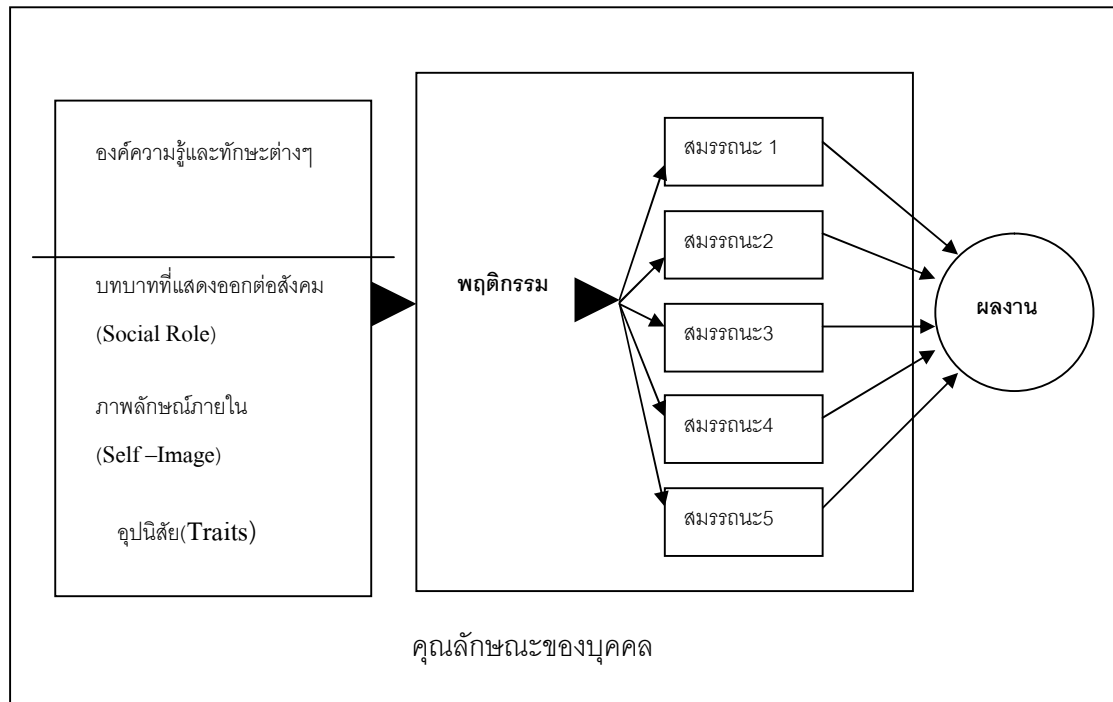
จากภาพที่ 2 คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ โดยมี ส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในตัวตน และส่วนของทักษะคือ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนสังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็น

ส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)

ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวบิญญาของบุคคล อย่างไรก็ตาม องค์ความรู้และทักษะที่มีอยู่ของบุคคลยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

เมื่อรวมส่วนของน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำกับได้น้ำเข้าด้วยกันทำให้ พบว่า สมรรถนะจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือเจตคติ (Attribute) ซึ่งโดยนัยนี้จึงสามารถจัดแบ่งสมรรถนะได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) อันหมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ 2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) อันหมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็ง สมรรถนะและผลงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการทำงานในรูปแบบต่างๆและสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (กระทรวงมหาดไทย, 2549, หน้า 5) ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

ระดับของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, หน้า 33-34) กล่าวว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่

1. Basic Level ขั้นเรียนรู้: การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. Doing Level ขั้นปฏิบัติ: การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. Developing Level ขั้นพัฒนา: ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

4. Advanced Level ขั้นก้าวหน้า: การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด

5. Expert Level ขั้นผู้เชี่ยวชาญ: การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เทื่อน ทองแก้ว (2550) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะหมายถึงระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับคือ

1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี

1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) คือสามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน

1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) คือสามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม

1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือสามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือสามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดระดับของสมรรถนะจึงมี 2 ประเภทคือ แบบเป็นสเกลและแบบไม่เป็นสเกล โดยที่ระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบที่ไม่เป็นสเกลเป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติ

กล่าวโดยสรุปว่า สมรรถนะ (Competency) นั้น เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการสรรหาคัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ดังนั้นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถที่จะ

สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยเฉพาะกรอบงานวิชาการที่เป็นงานหลักของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียน โดยตรงและความสามารถที่แสดงออกมานี้ จะต้องปรากฏชัดสามารถตรวจวัดและประเมินผลได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน

หากจะกล่าวโดยรวมแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถหลัก (Core - Competency) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามตำแหน่งและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงมีลักษณะเป็น “พลวัต” (Dynamic) ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องของกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยต่างๆ แต่ที่สำคัญบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งครู นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องรองรับกลยุทธ์นั้น โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถ (Competency) รองรับกลยุทธ์นั้น และถ้าจะมองเป้าหมายสู่ความสำเร็จแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอยู่ควรให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 กลุ่มคือ กลุ่มความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ข้อมูลสิ่งที่ได้จากการรับการศึกษา-การฝึกอบรม/สัมมนา-ศึกษาด้วยด้วยตนเอง-การสนทนา-การแลกเปลี่ยนความเห็น ทักษะ (Skill) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skill-M) ประกอบด้วย การบริหารและอำนวยความสะดวก-ระบบความคิดในการจัดการ-การจัดระบบความคิด-การวางแผน/เป้าหมายในอนาคตที่จะทำ 2) ด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill-T) -ทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงานที่แตกต่างกัน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ประกอบด้วย-ความคิด-ความรู้สึก-ทัศนคติ-แรงจูงใจ-ความต้องการส่วนบุคคล ติดตัวมาเป็นอุปนิสัยส่วนตัว องค์ประกอบดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษา มีสิ่งเหล่านี้ในตัวแล้ว เป็นที่มั่นใจว่าจะสามารถพัฒนา ปรับประยุกต์ และนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพอย่างแน่นอน

สำหรับการดึงพลังแห่งความสามารถหรือนำสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคล หรือตัวผู้บริหารสถานศึกษาเอง ออกมาประยุกต์ใช้ในบทบาทหน้าที่ให้สามารถพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องได้รับแรงขับทั้งจากภายในและภายนอก โดยภายนอกเป็นการถูกกำหนดโดยกฎเกณฑ์ต่างๆ และจากผู้ที่มิอำนาจ ส่วนภายในขึ้นอยู่กับตัวเองซึ่งเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล และคงไม่ใช่เรื่องยากหากท่านยังพอมือ “ไฟ” (Fighter) เหลืออยู่ ซึ่งผู้เขียนมีข้อเสนอดังต่อไปนี้

1. การสำรวจตนเอง (Self-Study) อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวตน
2. การมองรอบตัว 360 องศา เพื่อให้ตนเอง ตื่นตัว ระวังระวัง (Alert) ในปัญหาและภาระงานที่รับผิดชอบ
3. การนำเสนอสมรรถนะตนเองผ่านกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Active) การแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูและนักเรียนในการจัดกิจกรรมอยู่เป็นนิจ
4. การสร้างความรู้สึกลอยอกเทียบเคียงกับต้นแบบที่ตนเลือก(Benchmark) ระหว่างความสามารถที่มีกับผลงานที่จะปรากฏในอนาคต
5. สร้างทัศนคติในการเรียกความศรัทธาเชิงบวก (Positive) จากผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กร
6. การสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพัน (Commitment) ในวิชาชีพ และองค์กร
ข้อเสนอนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นแนวทางที่จะดึงศักยภาพและสมรรถนะ(Competency) ของตนเองออกมาแสดงพลัง เพื่อให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆประสบความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่าหรือมีความโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น โดยอย่างน้อยต้องใช้ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งที่ แต่เหนือสิ่งอื่นใดแม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีสมรรถนะหรือความสามารถสูงเพียงใด หากไม่เห็นความสำคัญในความสามารถที่ตนมีอยู่และตระหนักในบทบาท ภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยไม่นำสมรรถนะนั้นออกมาใช้และถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมให้ส่งผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพก็เปรียบเสมือนหนึ่งเป็นนักรบที่ไม่รู้จักใช้วิธีอาวุธที่มีอยู่ ย่อมเปลืองพลังเปล่าต่อศัตรูและไม่มีทางได้รับชัยชนะในการรบอย่างแน่นอน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

การบริหารจัดการศึกษานั้น “ผู้บริหาร” นับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา คำว่า “ผู้บริหาร” ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ตามนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งสิ่งนี้นักบริหารการศึกษา และบุคคลทั่วไปมีความคาดหวังต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือการเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั่นเอง คำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” นั้นยังเป็น

คำที่ค่อนข้างใหม่สำหรับวงการศึกษาก็จะเริ่มเป็นที่กล่าวถึงมากขึ้นก็เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งในหมวด 7 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด แม้จะยังไม่มีใครให้คำจำกัดความที่ชัดเจนว่าผู้บริหารมืออาชีพทางการศึกษามีลักษณะอย่างไร แต่แน่นอนที่สุดว่าเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับมือสมัครเล่นอย่างแน่นอน

สังคมไทยในยุคปฏิรูปการศึกษาก็จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ” มีความรู้และประสบการณ์สมกับที่เป็นวิชาชีพชั้นสูงทางการบริหารการศึกษา เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษา ที่นอกจากจะเป็นผู้บริหารบุคลากรครูผู้สอนแล้ว ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ มีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการระดมความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตาม มาตรฐานการศึกษาของชาติ

ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่มรื่น มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะเก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าวที่ว่า “กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า” และ “ไม่มีองค์การแย่ แต่ผู้บริหารเยี่ยม และ ไม่มีผู้บริหารเยี่ยมแต่องค์กรแย่”

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นตัวอย่างของการปฏิรูปปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับครู นักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน ถ้าผู้บริหารไม่เอาจริง ไม่ตั้งใจบริหาร ไม่มีทักษะการบริหาร ทำงานไม่มีระบบ ขาดศีลธรรม การปฏิรูปสถานศึกษาก็คงจะประสบผลสำเร็จได้ยาก ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ ผู้บริหารโรงเรียน รวมถึงรองหรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนก็จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เช่นเดียวกันและมีความสำคัญมากใน

ระดับผู้ปฏิบัติ เหล่าบรรดาครูอาจารย์หรือบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนจะร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในสถานศึกษาเป็นอย่างมากโดยเฉพาะ วัฒนธรรมแบบไทยๆ นั้นมักจะมองที่ตัวผู้บริหารหรือผู้นำก่อนเป็นลำดับแรกว่าเป็นที่ยอมรับศรัทธาเพียงใดทั้งในเชิงการบริหารและเชิงวิชาการ โดยเฉพาะการจัดทำและใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจในหลักการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ รวมถึงการครองตนที่เป็นตัวอย่างคนอื่นได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จทั้งสิ้น หลักในการบริหารงานซึ่งผู้บริหารหลายท่านได้นำหลักการนี้ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จหลายท่านคือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งผู้เขียนได้นำรายละเอียดมาอธิบายความเพื่อให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนได้ดังนี้

1. ครองตน ท่านให้ปฏิบัติตามฆราวาสธรรม 4 ซึ่งเป็นหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ ใช้สำหรับเราๆ ท่านๆ ผู้มีใจนักรบวช

1.1 สัจจะ : มีสองความหมาย ความหมายแรก คือ ความจริง ส่วนอีกความหมายพูดถึงการใช้ชีวิตโดยยึดความจริงเป็นที่ตั้ง ได้แก่ การเป็นคนถือความจริง เป็นหลักธรรม สำหรับคิด-พูด และกระทำ เรียกว่า เป็นคนจริง คนชื่อสัตย์ คนชื่อตรง รวมทั้งการใช้ความจริงเป็นหลักในการกำหนดความสัมพันธ์กับผู้อื่น เรียกว่า เป็นจริงใจ พูดจริง และทำจริง

1.2 ทมะ : มีสองความหมายเช่นกัน ความหมายแรก หมายถึง การฝึกใจตนเอง หรือข่มใจตนเองไม่ให้เป็นทาสของกิเลส ได้แก่ โภภะ โกรธ หลง เรียกว่า เรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกใจตนเอง ฝึกนิสัยตนเอง จนสามารถควบคุมใจ ควบคุมวาจา และควบคุมการกระทำ ให้เป็นไปในสิ่งที่ดีที่ควรได้ อีกความหมายหนึ่ง หมายถึง การแก้ไขข้อบกพร่องของตน และการปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา ทมะมีจุดหมายที่ทำให้เกิดปัญญา

1.3 ขันติ : เป็นความอดทนที่ตั้งหน้าตั้งตาทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร โดยมุ่งมั่นอยู่ที่จุดหมายของงาน ไม่ท้อถอย หนักเอาเบาสู้อย่างไม่หวั่นไหว แต่เป็นคนแข็งแแกร่ง ทนทานต่ออุปสรรค จนสุดท้ายไปถึงซึ่งความสำเร็จของงาน หรือความสำเร็จในแต่ละช่วงชีวิต

1.4 จาคะ : เป็นคนใจกว้างพร้อมรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของคนอื่นเป็นคนใจไม่คับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตนแต่พร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแม้ความสุขสบายส่วนตนหรือผลประโยชน์ส่วนตนได้

2. การครองคน คือ การรู้จักคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่น การครองคนเป็นเรื่องที่ยากที่สุด จึงควรทราบหลักการครองใจคน ซึ่งหลักทางพุทธศาสนาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะในส่วนที่สำคัญดังนี้

2.1 การรู้จักเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี เป็นการครองใจคนที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะการเป็นผู้ให้ทุกอย่างแก่บุคคลอื่น ย่อมจะได้รับผลตอบแทนที่มีค่ามากกว่าสิ่งของที่ให้ไป นั่นคือ ทำให้เกิดความรัก ความศรัทธา

2.2 การรู้จักเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน คนอื่นฟังแล้วสบายใจ ยากอยู่ใกล้ ยากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่คำพูดของตนเอง ตามภาษิตที่ว่า “พูดเป็นนายใจ เป็นบ่าว” หมายความว่า ให้คิดก่อนพูด พูดแล้วต้องทำ ปฏิบัติตามอย่างที่พูด

2.3 พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือในโอกาสอันควร

2.4 การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้ขาดช่วงตอน ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีน้ำใจต่อกัน

3. การครองงาน คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ มีวิธีการครองงาน ดังนี้คือ

3.1 การครองงานโดยใช้ความรู้และปัญญา กล่าวคือ ปัญญาับความรู้ต่างก็เกื้อกูลต่อกัน รู้จักการค้นหาคำความรู้ใหม่มาช่วยพัฒนางานที่ตนเองทำอยู่ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

3.2 การครองงานโดยใช้หลักกรรมมุ่งมั่นสูงความสำเร็จ คือ การมีใจรัก มีความพากเพียรทำ ตั้งใจฝึกฝน และใช้ปัญญาไตร่ตรองงานนั้นก็จะสำเร็จ เมื่องานสำเร็จ การทำงานก็จะมีมีความสุข มีความรักในงาน

3.3 การให้ความรักและความเคารพในงานอาชีพของตน ไม่ดูถูกหรือให้ใครดูหมิ่นในงานของตน มีจริยธรรมในอาชีพ คือ การซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ของตน การการครองตน การครอง คนครองงาน จะเห็นได้ว่าเป็นศิลปะการทำงานให้มีความสุข บุคคลใดใช้หลักการตามที่กล่าวมาก็จะมีความสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้น การการครองตนก็คือการรู้จักตนเอง การครองคน คือการรู้จักผู้อื่น ส่วนการครองงานคือการมีสมาธิ

ดร. สุรัตน์ ดวงชาทม ให้ความเห็นที่ “ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร องค์การทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็้องค์การภาครัฐ หรือเอกชนจึงปรารถนาที่จะให้มี หรือได้มาซึ่งนักบริหารมืออาชีพมาบริหารองค์การ ซึ่งนักบริหารมืออาชีพคือ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีผลงานที่ประสบความสำเร็จจนเป็น

หลักประกันถึงความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูง มีคุณภาพและมีมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ" ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมืออาชีพจำนวนมากพบว่าผู้บริหารเหล่านั้นจะมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่โดดเด่นในเรื่องต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี คนที่มีบุคลิกภาพดีคือ "คนที่มีจิตแจ่มใส ภายสง่า วาจาดี หรือคนที่มีมาดต้องตา วาจาดึงใจ ภายนอกต้องเยี่ยม" นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบและพัฒนาบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอเพราะผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะช่วยสร้างความประทับใจกับบุคคลที่คบหาสมาคม และจะเป็นบันไดสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดีจึงมักจะมีคำกล่าว "มาดดีมีชัยไปกว่าครึ่ง"

2. มีความรู้ดี (Knowledge) นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี ผู้มีความรู้ดีจะเป็นผู้บริหารที่มีเป็นที่ยอมรับ มีคำกล่าวที่ว่า "Knowledge is Power ความรู้คืออำนาจ" ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจะเป็นผู้ที่รู้กว้าง และรู้ลึก คือ know something in everything รู้บางสิ่งในทุกอย่าง (ความรู้ทั่วไป ต้องรู้กว้างและรู้ไกล) know everything in something รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง (รู้งานในหน้าที่ต้องรู้ลึก) รวมทั้งรู้อย่างถูกหลักวิชา สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์คือ สิ่งที่ยอยากเห็น ยอยากมี ยอยากเป็นในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทหาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (vision with action) มักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่มีความวิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (vision without action) ก็เท่ากับการเพ้อฝัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ

4. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) มีคำกล่าวที่ว่า "นกไม่มีชนคนไม่มีเพื่อนขึ้นที่สูงไม่ได้" นักบริหารมืออาชีพต้อง "อุ้มน้อง ประคองพี่ กอดคอเพื่อน ผู้ใหญ่ดี ผู้น้องดี คนเสมอกัน พยุง" และ "จริงใจกับมิตร พิชิตใจมวลชน" นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทั้ง นาย ลูกน้อง เพื่อนและคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือสนับสนุน ผู้บริหารที่สามารถนั่งในใจคนอื่นได้ คือผู้ที่สามารถที่พิชิตความสำเร็จได้อย่างน่าชื่นชม ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แม้กระทั่งทำผิด ผิดมากก็เป็นผิดเล็กน้อย ถ้าผิดเล็กน้อย เป็นไม่ผิดเลยและพร้อมจะให้อภัย ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ถ้าทำผิด ผิดเล็กน้อยก็เป็นผิดมาก ผิดมากก็

ยิ่งผิดมากยิ่งขึ้นไปอีก และไม่ยอมให้อภัย ดังนั้น คุณค่าของการมี มนุษยสัมพันธ์จึงอยู่ที่การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการให้อภัยเมื่อผิดพลาด

5. มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีคำกล่าวว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารแต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำ” นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (strong leadership) สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำมีมากมาย ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง อยู่เสมอ เพราะเมื่อใดผู้บริหารสูญเสียความเป็นผู้นำ ความเสียใจ ความอ่อนแอ ความล้มเหลว และความขัดแย้งจะเกิดขึ้นในองค์กร โอกาสของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพก็จะหลุดลอยไปอย่างน่าเสียดาย

6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (chief change officer) ที่ได้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่นั่นไม่มีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนา (changing is development) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์กรโดยเฉพาะในยุคปฏิรูปยิ่งมีความต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ “มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบ มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง”

7. มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics) คุณธรรมประจำใจที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณผู้บริหารให้เป็นผู้ “คิดดี พูดดีและทำดี” “ผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจจะมีจริยธรรมที่งดงามเสมอ จึงทำให้สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม มีคำกล่าวว่า “ความดีซกซิงวิ่งราวกันไม่ได้ ความชั่วทดแทนกันไม่ได้ ความกล้าแบ่งปันกันไม่ได้” นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่เสมอ เสี่ยงถูกจากผู้บ่อยในคำกลอนต่อไปนี้ จะช่วยสะกิดเตือนใจนักบริหารให้ตระหนักในคุณค่าของความดีและมีคุณธรรม คือ “อธิษฐานตั้งใจไว้เต็มที่ เกิดชาตินี้ชาติไหนไม่รู้จบ หากเกิดเป็นผู้บ่อยคอยไหว้นบ ขอได้พบนายที่มีคุณธรรม”

8. บริหารจัดการดี (Administration & Management) นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถมองภาพงานได้ตลอดแนว (see through) คือรู้จักจุดเริ่มต้นของงาน และจุดสุดท้ายของงาน และรู้จักกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สดุดีของนักบริหารคือ บริหารแล้วได้ทั้งงาน ได้ทั้งคน หมายความว่า “งานบรรลุผล คนก็เป็นสุข” แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงมักจะหาผู้บริหารดังกล่าวได้ยากยิ่ง ส่วนใหญ่จะพบแต่ผู้บริหารที่บริหารแล้วได้งาน แต่ไม่ได้คนหรือได้คนแต่ไม่ได้งาน นักบริหาร

มืออาชีพจะต้องรู้จักประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารมาใช้อย่างมีศิลปะเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ต้องมีทั้งศาสตร์ สามารถทั้งศิลป์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องแสวงหานวัตกรรม เทคโนโลยี หลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการอยู่เสมอ

9. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent) ความสำเร็จในการบริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการแล้วนักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้และทักษะที่สำคัญอื่นๆ อีกมากมาย เช่น กล้าตัดสินใจ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักประสาน รู้จักบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สร้างและพัฒนาทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

10. เป็นผู้นำวิชาชีพ (Professional leader) นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดีมีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน และผู้รับบริการ นอกจากนี้จะเป็นผู้ที่ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัดเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมุ่งมั่น มีสติ อดทน เด็ดเดี่ยว และเสียสละในการทำงาน แก้ปัญหาให้ถูกต้อง มีความสุขกับการทำงาน ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักนำศาสตร์ในการบริหารออกมาใช้ให้ถูกเวลา ถูกจังหวะ และถูกสถานที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ท่านจะเลือกใช้หลัก การครองตน ครองคน ครองงาน ถ้านำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม นำองค์การไปสู่ความสำเร็จมีความสุขกับการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ
2. ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ
3. หลักการบริหารงานวิชาการ
4. ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

1. ความหมายของการบริหาร

คำว่า “บริหาร” นั้นมีความหมายกว้าง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารไว้ดังนี้การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542, หน้า 1)

การบริหาร คือ ศิลปะในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น (สมเดช สีแสง, คู่มือบริหารโรงเรียน อ้างอิงจาก Peter F.Drucker,2549, หน้า 1035)

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลายในการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ (4m's) (ฉันทนา จันทน์บรรจง, เอกสารประกอบการสอน, 2551)

จากความหมายเบื้องต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า

- 1.1 การบริหารต้องอาศัยปัจจัยคนเป็นสำคัญไม่ใช่เพียงคนเดียว
- 1.2 การบริหารเป็นลักษณะของกิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นกระบวนการ
- 1.3 การกระทำกิจกรรมต้องมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สรุป การบริหาร คือ กระบวนการแห่งความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะเปลี่ยนแปลงความเข้าใจทัศนคติเพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมร่วมกันในการจัดกิจกรรมที่มีระเบียบของบุคคลในหน่วยงานหรือสถาบันนั้นๆรวมทั้งการใช้อำนาจและเทคนิคที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความหมายงานวิชาการ คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการนำความรู้ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่มีผู้คิดค้นวิจัย และนำเสนอมาพิจารณา แล้วเสนอแนวปฏิบัติที่จะเป็นไปได้จริงในสถานการณ์ต่างๆที่เป็นจริง และแนวปฏิบัตินี้จะมีผลให้เกิดการปรับปรุง พัฒนางานที่ทำอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น (วัลลภ กันทรัพย์, 2545, หน้า 78)

3. ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานการศึกษาที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นหน่วยปฏิบัติงาน และจัดการเรียนการสอน ถือว่าเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาการต่างๆ เพื่อเกิดคุณภาพที่พึงประสงค์ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจึงเป็นหลักในการพัฒนาคุณภาพด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานทุกประเภทที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนของครูและนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542, หน้า 2)

การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารการเรียนการสอนซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดดำเนินการให้การเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ผลที่เกิดขึ้นจึงเป็นผลงานสำคัญของครู

นักเรียนนักการภารโรง บิดา มารดา กรรมการสถานศึกษาและตัวผู้บริหาร (มัลลิกา อายุวัฒน์, เอกสารประกอบการสอน อ้างอิงจาก รุ่ง แก้วแดง, 2522, หน้า 4)

สรุป การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์การเรียน การสอนต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนในสถาบันนั้นร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งกาย จิตใจเพื่อให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียน พัฒนาไปสู่เป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน เป็นชีวิตจิตใจของสถาบันที่เดียว ส่วนงานด้านอื่นๆ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้สถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่นเท่านั้น (พนัส หันนาคินทร์, 2526) ผู้บริหารการศึกษา ทุกคนควรจะรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูให้คำแนะนำครู และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพในการสอน (ภิญโญ สาร, 2526, 232) งานวิชาการเป็นงานหลักของ การบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของ สถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาซึ่งอาจจะ เกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อม ก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 15)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะ จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการเป็นกิจกรรมการจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ แบบเรียน งานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งาน นิเทศการศึกษา งานวางแผนการศึกษา และงานประชุมอบรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียน บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการนับเป็นงานที่สำคัญของโรงเรียน เป็นหน้าที่หลักของ โรงเรียน ถือเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน โรงเรียนจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการของ โรงเรียน ที่จะสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมต่อไปได้เป็นอย่างดี

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการมีขอบข่ายครอบคลุมเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการ การสอน ตลอดจนการวัด และประเมินผล รวมทั้งติดตามผล และสื่อการสอนรวมถึงการพัฒนา ผู้สอนตลอดจนการดำเนินกิจการของโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบพิธีการของการเรียนการสอน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทุกกระยะ ด้วยการจัดเนื้อหาวิชาให้ทันสมัย บางครั้งก็มีการเพิ่มวิชาใหม่ๆ เข้าไปด้วยผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างแท้จริงนั้น เกิดจากการเรียนการสอน ดังนั้น เมื่อหลักสูตรเปลี่ยนก็จำเป็นต้องอบรมครูตามไปด้วย เพราะการใช้หลักสูตรในโรงเรียนจะมีส่วนเกี่ยวข้องไปถึงการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน วิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการประเมินผลด้วย (ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์, 2535, หน้า 83) ถ้ามองในด้านของงานสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดการเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพสถานศึกษา(ปรียาพร วงศ์อนุดรโรจน์, 2535, หน้า 59)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตของงานวิชาการได้ ดังนี้ งานการจัดหลักสูตร งานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานการใช้วิธีการสอน และ การใช้สื่อการเรียนการสอน งานการวัดผลการเรียนการสอน และการนิเทศการสอน

ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงศึกษาธิการ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ คองค์กร

หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

หลักการบริหารงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นในหลักการเบื้องต้นของการบริหารจึงต้องมีข้อความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 15) ได้กล่าวถึงหลักการในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน คือ นักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ลาออกกลางคัน เรียนเกินเวลาและช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ และการจัดการได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถดำเนินการบริหารงานวิชาการได้ตามภาระงานที่กฎกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ยกเว้นภาระงานดังต่อไปนี้ มิใช่อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่

1. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
2. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
3. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

ส่วนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สถานศึกษาประเภทที่หนึ่งและประเภทที่สองก็สามารถดำเนินการบริหารงานวิชาการได้ทุกรายการตามภาระงานที่กฎกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดเช่นกัน

ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม และเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 นิเทศการใช้หลักสูตรภายในสถานศึกษา

1.3 ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ทราบ

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 การทำแผนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม

2.2 จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้ และผู้เรียน

- 2.3 จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงจากแหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้
- 2.4 ใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้
- 2.5 ให้ผู้ปกครองครอบครัว ชุมชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 2.6 ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการ
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 3.1 กำหนดระเบียบการวัดผล ประเมินผล ตามหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.2 จัดทำเอกสาร หลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา
- 3.3 วัดผล ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียนในสถานศึกษา
- 3.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่ผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์
- 3.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผล
- 3.6 มีการเทียบโอนผลการเรียนโดยคณะกรรมการ
- 3.7 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน
4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 4.1 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษา
- 4.2 สนับสนุนส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพในระดับหน่วยงานในสถานศึกษา
- 4.3 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสถานศึกษา
- 4.4 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเหมาะสมเพื่อการศึกษา
- 5.2 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้ผู้สอนและผู้เรียนอย่างเพียงพอ
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้
- จัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้เพียงพอ และสอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

7.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

7.2 รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

8.1 ดำเนินการเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ชุมชนโดยความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่น

8.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนสามารถเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการโดยความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่น

8.3 สนับสนุนช่วยเหลือในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างชุมชน โดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่น

สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

สมรรถนะของผู้บริหารวิชาการเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งช่วยให้การจัดการศึกษา สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งกับ คุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็น อันมาก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2543, หน้า 8)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) ที่ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาใน การส่งเสริม สนับสนุน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ด้านพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาและด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กำหนด

สาระความรู้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะนำความรู้ไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) กำหนดไว้ได้ 2 แบบ คือ การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารจัดการเรียนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

มาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพซึ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น

1. การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาตนเองได้ หมายความว่าจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในมาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง คำว่าศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์มีฐานะเป็นผู้ทรงสิทธิในชีวิตตน มนุษย์เป็นผู้ที่พร้อมที่จะ

2. พัฒนาตนเองพร้อมทั้งมีศักยภาพที่จะร่วมกับมนุษย์ผู้อื่นพัฒนาสังคมได้ถือว่าผู้เรียน สำคัญ การจัดการเรียนโดยให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เองสิ่งที่ตนชอบและสนใจและด้าน กระบวนการเรียนรู้ผู้จัดต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิหน้าที่ของผู้เรียนมีการวางแผนการออกแบบกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็ม ศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้คือการค้นหา การปฏิบัติแสดงว่ารู้จริงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ จะต้องใช้สื่อที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของผู้เรียนให้ ผู้เรียนได้ใช้สมองทุกส่วน (Whole Brain Approach) มีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง ตามลำดับขั้นตอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542, หน้า 13)

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ ความรู้ มาใช้เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างอย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้ง ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

6. การจัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2548, หน้า 35-37) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการโดยมี 3 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

เกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่เหมาะสม
2. สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
3. สถานศึกษามีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4. สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี

5. สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เกณฑ์พิจารณา

1. สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
2. สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความพอใจ
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน
 5. สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ
 6. สถานศึกษามีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน
- ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย
- เกณฑ์การพิจารณา
1. สถานศึกษามีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง
 2. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
 3. สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ
 4. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม
 5. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ
 6. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาไทย
 7. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

รูปแบบการสอนใหม่ : การปรับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ

จุดมุ่งหมายการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงได้ดำเนินงานโครงการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้เป็นคนไทยที่มีคุณภาพ โครงการที่สำคัญคือโครงการครูต้นแบบในปี พ.ศ. 2541 จนถึงปี พ.ศ. 2544 มีครูต้นแบบจำนวนทั้งสิ้น 586 คน ครูเครือข่ายของครูต้นแบบจำนวน 8,848 คน รวมครูต้นแบบและครูเครือข่ายทั้งสิ้น 9,434 คน กลุ่มครูดังกล่าวได้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปการเรียนการสอนกระจายอยู่ในทุกจังหวัดของประเทศ ครูกลุ่มนี้มีภารกิจสำคัญ คือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ผลการดำเนินงานโครงการครูต้นแบบทำให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้ด้านรูปแบบการเรียนการสอนที่ได้จากการปฏิบัติของครู จำนวน 15 รูปแบบ ซึ่งมีความหลากหลายมาก ดังนั้น สำนักงานฯ จึงได้ดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำรูปแบบการเรียนรู้ของครูต้นแบบมาวิจัยและพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับ

บริบทของสถานศึกษาสำนักงานฯ ได้คัดเลือกรูปแบบการเรียนรู้ จำนวน 9 รูปแบบมาวิจัยและพัฒนา นำไปทดลองในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 90 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งมี ความสอดคล้องกับมาตรา 22 การจัด การศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และมาตรา 24 (2) และ (3) แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา ที่เน้นการฝึกทักษะกระบวนการคิด การฝึกทักษะการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การฝึกปฏิบัติจริง และการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการป้องกันและแก้ปัญหา โดยสำนักงานฯ สนับสนุนให้ครูต้นแบบ จำนวน 90 คน จาก ทุกภูมิภาควิจัยและพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้จากสถาบัน คุรุศึกษา ผลการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาดังกล่าวพบว่า แนวทางการจัดการเรียนรู้ทั้ง 9 แนวทางสามารถใช้ได้ผลดีผลการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น

แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทั้ง 9 แนวทางนี้ มิใช่เป็นแนวทางที่ตายตัว ผู้สอนสามารถปรับประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของตน ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้นี้เป็นเพียงตัวอย่างให้ผู้สอนพิจารณาเพื่อพัฒนาตาม ความถนัดและความสนใจ แต่ละแนวทางการจัดการเรียนรู้สามารถผสมผสานให้สอดคล้องกับ บริบทของสาระการเรียนรู้ หรือสถานการณ์ในชั้นเรียนได้ แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญทั้ง 9 ดังกล่าว ข้างต้น ประกอบด้วย

การจัดการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้

การใช้แหล่งเรียนรู้มีความสำคัญในกระบวนการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนเพราะผู้เรียน สามารถเรียนรู้จากสภาพจริง การจัดการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล สถานที่ ธรรมชาติ หน่วยงาน องค์กร สถานประกอบการ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งผู้เรียน ผู้สอน สามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้หรือเรื่องที่สนใจได้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งที่เป็นธรรมชาติและที่มนุษย์ สร้างขึ้น ชุมชนและธรรมชาติเป็นชุมชนทรัพยากรมหาศาลที่เราสามารถค้นพบความรู้ได้ไม่จบ ทำให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ลักษณะเด่นของการจัดการเรียนรู้จากแหล่ง เรียนรู้มีดังนี้

1. ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง
2. ผู้เรียนผู้เรียนได้ฝึกทำงานเป็นกลุ่มร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ เกิดการเรียนรู้ และทักษะกระบวนการต่างๆ

3. ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการสังเกตการณ์เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความและการสรุปความ คิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. ผู้เรียนได้ประเมินผลการทำงานด้วยตนเอง
5. ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้และเผยแพร่ความรู้ได้
6. ผู้สอนเป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการพหุปัญญา มีลักษณะเด่นดังนี้

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการพหุปัญญา เป็นการพัฒนาระบบการเรียนรู้การสอนในลักษณะเชื่อมต่องานสัมพันธ์ระหว่างสาระการเรียนรู้และความสามารถทางการเรียนรู้ที่มีอยู่ในตัวผู้เรียนตามทฤษฎีพหุปัญญาของโฮเวิร์ด การ์เนอร์ (Howard Gardner) ซึ่งจำแนกไว้ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านวาจา / ภาษา / ด้านดนตรี / จังหวะ ด้านตรรกะ / คณิตศาสตร์ ด้านทัศนสัมพันธ์ / มิติสัมพันธ์ ด้านร่างกาย / การเคลื่อนไหว ด้านธรรมชาติ ด้านการรู้จักตนเอง และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแก้ปัญหา รวมถึงการสร้างผลงานและเกิดผลลัพธ์การเรียนรู้อย่างมีความสุขและยั่งยืน

การจัดการเรียนรู้แบบประสบการณ์และที่เน้นการปฏิบัติ มีลักษณะเด่นดังนี้

1. ผู้เรียนได้มีโอกาสรับประสบการณ์ แล้วได้รับการกระตุ้นให้สะท้อนสิ่งต่างๆ ที่ได้ จากประสบการณ์ออกมาเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ เจตคติใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ
2. ใช้ทรัพยากรทั้ง 4 ด้าน คือ เวลา สถานที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและสื่อการสอน เป็นตัวเชื่อมโยงให้ผู้เรียนก้าวสู่การเรียนรู้โลกรอบตัว
3. ผู้เรียนได้ประยุกต์ใช้ความคิด ประสบการณ์ ความสามารถและทักษะต่างๆ ในเวลาเดียวกัน จนสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
4. ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน

การจัดการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ มีลักษณะเด่นดังนี้

การจัดการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้มีลักษณะเด่นคือ การให้ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและความสำคัญของความรู้ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้แสดงความรู้สร้างความรู้ด้วยตนเองผู้เรียนสังเกตสิ่งที่ตนอยากเรียนรู้แล้วค้นคว้าแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเชื่อมโยงกับความรู้เดิม ประสบการณ์เดิม ผสมกับความรู้ใหม่ จนสร้างสรรค์เกิดเป็นองค์ความรู้

ใหม่ กล่าวโดยสรุปเป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง ค้นหาความรู้ด้วยตัวเอง จนค้นพบความรู้และรู้จักสิ่งที่ค้นพบ เรียนรู้วิเคราะห์ต่อจนรู้จริง รู้ลึกซึ่งว่าสิ่งนั้นคืออะไรมีความสำคัญมากน้อยเพียงไร การเรียนรู้แบบนี้ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถในการคิด พร้อมทั้งฝึกทักษะทางสังคมที่ดี ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน

การจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน มีลักษณะเด่นดังนี้

การจัดการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นโดยสร้างความรู้จากกระบวนการทำงานกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์เกี่ยวกับชีวิตประจำวันและมีความสำคัญต่อผู้เรียน ตัวปัญหาจะเป็นจัดตั้งต้นของกระบวนการเรียนรู้และเป็นตัวกระตุ้นการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาด้วยเหตุผลและการสืบค้นหาข้อมูลเพื่อเข้าใจกลไกของตัวปัญหาของตัวปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ปัญหา การเรียนรู้แบบนี้ มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนในด้านทักษะและกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้โดยการชี้นำตนเองซึ่งผู้เรียนจะได้ฝึกฝนการสร้างองค์ความรู้โดยผ่านกระบวนการคิดด้วยการแก้ปัญหาอย่างมีความหมายต่อผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา มีลักษณะเด่นดังนี้

การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา มีลักษณะเด่นคือผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม มีชิ้นงานที่เป็นรูปธรรม ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนและเพื่อน ได้พัฒนาทักษะการคิดแก้ปัญหา และตระหนักรู้ในปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สามารถใช้ทักษะการคิดแก้ปัญหาที่พบ การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหามีความสำคัญต่อการเรียนรู้เป็นอย่างมากเพราะเป็นการเรียนรู้จากปัญหาของชีวิตและมีความหมายต่อผู้เรียน ผู้เรียนได้ฝึกคิดด้วยตนเอง จากสถานการณ์หรือปัญหาที่น่าสนใจท้าทายให้คิดกระบวนการเรียนรู้ช่วยพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนอย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์การจัดการเรียนรู้ใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น บทบาทสมมติ โครงการการสืบสวดย สอบสวน การศึกษานอกสถานที่ การเรียนรู้รูปแบบนี้จะกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนให้ตั้งใจเรียนมากขึ้น พร้อมกับการเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้ สร้างนิสัยใฝ่รู้รักการค้นคว้าหาความรู้และฝึกนิสัยให้เป็นคนมีเหตุผล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การจัดการเรียนรู้แบบพัฒนากระบวนการคิดด้วยการใช้คำถาม หมวกความคิด 6 ใบ

มีลักษณะเด่นดังนี้

การจัดการเรียนรู้ด้วยการใช้คำถาม เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาการคิดของผู้เรียน ให้มีความสามารถด้านทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ จุดเน้นคือการกระตุ้นผู้เรียนให้สามารถคิด และตั้งคำถามกระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่รู้ และคิดหาคำตอบที่ถูกต้อง คำถามมีส่วนสำคัญที่จะ จุดประกายให้ผู้เรียนอุกคิด เกิดข้อสงสัย ใคร่รู้เพื่อแสวงหาคำตอบ และความรู้ต่อไปอย่างไม่ที่ สิ้นสุด การใช้คำถามจึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดเป็น คิดได้ การใช้คำถามเพื่อให้เกิด กระบวนการคิดมีหลากหลาย ในที่นี้ขอนำเสนอการจัดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบพัฒนาการ คิดด้วยการใช้คำถามหมวกความคิด 6 ใบ (Six Thinking Hats) ลักษณะเด่นของการใช้คำถาม หมวกความคิด 6 ใบ คือ การใช้ 'สีหมวก' ได้แก่ หมวกสีขาว หมวกสีแดง หมวกสีเหลือง หมวก สีดำ หมวกสีเขียว และหมวกสีฟ้า เป็นกรอบแนวทางในการตั้งคำถามเพื่อค้นหาคำตอบ ผู้เรียน สามารถค้นหาคำตอบจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างรอบด้าน แลได้แสดงบทบาทการคิดในแง่มุมมอง ตามสีของหมวก สีของหมวกแต่ละใบจะมีความหมายที่บอกให้ทราบว่าผู้สอนต้องการให้ผู้เรียน คิดไปทางใด ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะการคิดของผู้เรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

การเรียนรู้แบบส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ มีลักษณะเด่นดังนี้

1. ผู้เรียนมีความคิด
2. ไม่มีรูปแบบตายตัว
3. ใช้ได้ทุกโอกาสทุกเวลา
4. ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง
5. มีการบูรณาการในตัว
6. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง
7. เปิดทางเลือกให้ผู้เรียนหาคำตอบที่หลากหลาย
8. ชื่อรูปแบบมีนัยเชิงบวก ทำท่าย กระตือรือร้น
9. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในการคิดที่สันติสุข
10. ผู้เรียนสร้างชิ้นงานผลงานสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่ที่เป็นรูปธรรม
11. เชื่อมโยงความคิดที่เป็นระบบอย่างมีขั้นตอนจากง่ายไปยากและใกล้ตัวไปไกลตัว
12. นำไปจัดการเรียนรู้ได้กับทุกกลุ่มสาระและสามารถเชื่อมโยงกับรูปแบบการเรียนรู้อื่นๆ

ความหมายของการวัดผลการศึกษาและการประเมินทางการศึกษา

การวัดผลการศึกษา (Educational Measurement) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดหรือหาจำนวน ปริมาณ อันดับ หรือรายละเอียดของคุณลักษณะหรือพฤติกรรม ความสามารถของบุคคล ดำเนินการอย่างมีขั้นมีตอนเป็นระเบียบแบบแผนจะทำให้ได้ตัวเลขหรือข้อมูลที่จะนำไปบรรยาย บอกจำนวนหรือระดับของสิ่งที่ถูกวัด

การประเมินผลทางการศึกษา (Educational Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจลงสรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของนักเรียนว่ามีคุณภาพดีระดับใดโดยอาศัยเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งในการเปรียบเทียบ มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ผลการวัด(Measurement) ทำให้ทราบสภาพความจริงของสิ่งที่จะประเมินว่ามีปริมาณเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อนำข้อมูลไปพิจารณา
2. เกณฑ์การพิจารณา (criteria) ในการที่จะตัดสินใจหรือลงสรุปสิ่งใดจะต้องมีมาตรฐานสำหรับสิ่งที่จะเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้จากการวัด
3. การตัดสินใจ (Decision) เป็นการชี้ขาดหรือสรุปผลการเปรียบเทียบระหว่างผลการวัดกับเกณฑ์ที่กำหนดว่าสอดคล้องกันหรือไม่ การตัดสินใจที่ดีต้องอาศัยการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนกระทำอย่างยุติธรรม

ขอบข่ายของการประเมินผลทางการศึกษา

การประเมินทางการศึกษาจะขอบข่ายกว้าง - แคบเพียงใดและครอบคลุมสิ่งใดบ้างนั้นขึ้นอยู่กับความเข้าใจและการมองภาพของคำว่า การศึกษา ว่าประกอบด้วยสิ่งใดบ้างกล่าวคือ ถ้ามองภาพการศึกษาว่าเป็นการเรียนการสอนในห้องเรียนเพียงประการเดียว การประเมินการศึกษาก็จะประเมินเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น แต่ถ้ามองภาพการศึกษากว้างไกลออกไปถึงองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของนักเรียน การประเมินทางการศึกษาก็จะต้องครอบคลุมไปถึงองค์ประกอบดังกล่าวด้วย

Input ได้แก่ ตัวนักเรียนทั้งในแง่ของระดับสติปัญญา ความสนใจสภาพแวดล้อมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

Process ได้แก่ การวางแผนการดำเนินการ การบริหาร ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนการสอน

Product หรือ Output ได้แก่ ผลที่ได้จากผลรวมของ input และ Process เช่นความรู้ความสามารถ สติปัญญา เจตคติ คุณธรรม ทักษะในด้านต่างๆ เป็นต้น

ความมุ่งหมายของการประเมินทางการศึกษา

การประเมินทางการศึกษามีความหมายทางการประเมินทางการประเมินพอสรุปได้ 3 ประการ

1. การประเมินเพื่อวินิจฉัย เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน
2. การประเมินเพื่อปรับปรุง เป็นการปรับปรุงระหว่างการทำงานโดยพิจารณาว่าจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ตรงกับความต้องการ และเป็นที่ยอมรับหรือไม่
3. การประเมินเพื่อตัดสินเพื่อลงสรุป เป็นประเมินการดำเนินงานว่าการดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

ความสำคัญของการประเมินทางการศึกษา

1. ช่วยชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานเหมาะสมเพียงใด
2. ทำให้ทราบว่าการทำงานบรรลุตามจุดประสงค์หรือไม่
3. ช่วยกระตุ้นให้มีการเร่งรัด ปรับปรุง และการดำเนินงาน
4. ช่วยเห็นข้อบกพร่องในการทำงานในแต่ละขั้นตอนเป็นหลักในการปรับปรุงในการทำงาน
5. ช่วยควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
6. เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการในการทำงานครั้งต่อไป

หลักการของการประเมินผลทางการศึกษา

1. กำหนดสิ่งที่จะประเมินให้ชัดเจนและวัดได้ เป็นการกำหนดว่าจะตัดสินใจให้คุณค่าในเรื่องอะไร
2. วางแผนการประเมินให้รัดกุม ผู้ประเมินมีการวางแผนเก็บข้อมูล ที่เที่ยงตรงและเชื่อมั่นได้
3. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัดและจุดมุ่งหมายของการประเมิน
4. เลือกใช้เครื่องมือในการประเมินที่มีคุณภาพให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะประเมิน
5. ปราศจากความลำเอียง

สรุปแล้วการประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจด้วยความรอบคอบก่อนตัดสินใจ จะต้องประเมินด้วยความเที่ยงธรรมและมีคุณธรรมอย่างสูง

การกำหนดสิ่งที่จะประเมินเกี่ยวกับการเรียนการสอน

1. การประเมินก่อนมีการเรียนการสอนเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ประกอบก่อนที่จะจัดให้มีการเรียนการสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ระดับสติปัญญา ความพร้อม ความสนใจ ค่านิยม เป็นต้น

2. การประเมินขณะทำการเรียนการสอน การประเมินระยะนี้เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ พฤติกรรมด้านต่างๆของการเรียนการสอนในแต่ละเนื้อหา ย่อยๆ อัตราการมาเรียน ความสนใจ ความตั้งใจ การร่วมกิจกรรม

3. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอน เป็นการประเมินตรวจสอบโดยสรุปของการเรียนการสอนว่า เมื่อครบระยะเวลาที่กำหนดนักเรียนมีความสำเร็จในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ตามปกติการวัดจะมี 3 ด้าน

พฤติกรรมด้านพุทธิพิสัย (cognitive Domain) เป็นพฤติกรรมทางด้านสมองและสติปัญญา แบ่งย่อยได้

1. ความรู้ความจำ (knowledge) หมายถึง ความสามารถในการที่จะจดจำกับความรู้ที่รับไปแล้ว

2. ความเข้าใจ (comprehension) ความสามารถในการตีความ แปลความ และการขยายความ

3. การนำไปใช้ (application) หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ความสามารถที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ได้

4. การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง ความสามารถในการหาข้อเท็จจริง ความสำคัญ และหลักการต่างๆ ของสิ่งนั้น

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมเข้ามารวมกัน หรือทำให้เกิด เรื่องใหม่ สิ่งใหม่

6. การประเมินค่า (Evaluation) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินสิ่งต่างๆ โดยมีเกณฑ์หรือมาตรฐานเป็นเครื่องตัดสิน

พฤติกรรมด้านจิตพิสัย (Affective Domain) เป็นพฤติกรรมทางด้านจิตใจที่แสดงออกมาในรูปของค่านิยม เจตคติ ความสนใจ

พฤติกรรมด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับทักษะในการเคลื่อนไหว การใช้วัยวะต่างๆ ของร่างกาย ตลอดจนการประสานงานของประสาทและกล้ามเนื้อ จากการเรียนรู้อาจแยกลักษณะการประเมินผลจากข้อมูลออกเป็น 2 วิธี ที่สำคัญ คือ

การประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Referenced Evaluation)

การประเมินผลแบบอิงกลุ่ม (Norm Referenced Evaluation)

การประเมินผลแบบอิงเกณฑ์ เป็นการวัดเพื่อต้องการทราบว่าบุคคลนั้นๆ มี

ความสามารถถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลต้องนำคะแนนที่ได้จากผลงานไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การวัดผลใช้ในการวัดสมรรถภาพเป็นรายบุคคล ถ้านักเรียนทำข้อสอบได้ถูกต้องถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ถือว่าได้เรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายแล้ว

ข้อควรคำนึงการประเมินแบบอิงเกณฑ์

1. วัตถุประสงค์การสอบต้องชัดเจน
2. ข้อสอบมีความเที่ยงตรงสูงและครอบคลุมวัตถุประสงค์การสอบ
3. เกณฑ์ที่วัดต้องเด่นชัด มีหลักเกณฑ์ที่อ้างอิงยุติธรรม

การประเมินแบบอิงกลุ่ม เป็นการวัดเพื่อเปรียบเทียบคะแนนของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น คือจำแนกคะแนนสูงสุดจนต่ำสุดแล้วจึงนำคะแนนเหล่านั้นมาเปรียบเทียบเพื่อประเมินต่อไป เช่น การสอบคัดเลือกนักศึกษาสอบเข้ามหาวิทยาลัย

ข้อควรคำนึงการประเมินแบบอิงกลุ่ม

1. ข้อสอบต้องมีคุณภาพสูง มีความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง
2. ข้อสอบที่ใช้จะต้องครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด

การประเมินจะต้องมีความยุติธรรม ตามสภาพความเป็นจริงของผลการเรียน
เครื่องมือวัดผลทางการศึกษา

ผลการประเมินจะถูกต้องมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคุณลักษณะที่สำคัญของเครื่องมือ มี 6 ลักษณะ คือ

1. ความเที่ยงตรง (Validity)หรือความตรง เป็นคุณลักษณะของเครื่องมือที่สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่าเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงสูงนั้น ทำให้ผลการวัดมีความหมายแทนคุณภาพ ความเที่ยงตรงแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง เครื่องมือที่วัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด และสามารถวัดได้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด

1.2 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง(Construct Validity) หมายถึง คุณลักษณะของคุณลักษณะของเครื่องมือที่สามารถวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการจะวัดได้ถูกต้อง

1.3 ความเที่ยงตรงตามสภาพ(Concurrent Validity) หมายถึงเป็นความสามารถของเครื่องมือที่ทำให้ผลการวัดสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบ

1.4 ความเที่ยงตรงตามพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึงเป็นคุณลักษณะของเครื่องมือที่สามารถวัดได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงและผลที่ได้นั้นสามารถนำไปใช้ทำนายอนาคตได้ถูกต้อง ดังนั้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า หากสภาพปัจจุบันของผู้ตอบเกี่ยวกับคุณลักษณะที่วัดนั้นสอดคล้องกับการวัดในอดีต ก็ถือว่าเครื่องมือวัดในอดีตมีความเที่ยงตรงตามพยากรณ์

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ความเชื่อมั่นเป็นคุณลักษณะของเครื่องมือ ที่สามารถวัดได้ผลคงที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะวัดกี่ครั้ง กี่หน เมื่อไร ที่ไหน (ถ้าสิ่งที่ถูกวัดคงที่)

3. ประสิทธิภาพในการใช้ (Efficiency) เป็นคุณภาพของเครื่องมือที่สามารถให้ผลการวัดให้มาก และถูกต้องโดยลงทุนในด้านต่างๆ น้อย เช่น ใช้เวลาน้อย ใช้เงินลงทุนน้อย ใช้แรงงานในวัดน้อย เป็นต้น ดังนั้นการเลือกใช้เครื่องมือนั้นควรพิจารณาว่า จะเลือกแบบใด หรือข้อความอย่างไรจึงจะวัดได้ดีกว่าถ้าสามารถใช้เครื่องมือที่มีจำนวนข้อคำถามน้อยๆ ได้ โดยวัดได้ผลเหมือนๆ กันกับการใช้จำนวนข้อมาก ก็ถือว่าการใช้จำนวนข้อน้อยมีประสิทธิภาพดีกว่า หรือการใช้เครื่องมือที่ใช้เวลาในการวัดน้อย แต่ได้ผลเช่นเดียวกับการใช้เวลาหลายๆ เราก็ควรเลือกอย่างที่ใช้เวลาน้อยๆ ดีกว่านอกจากนี้ ในเรื่องการลงทุนสร้างก็ควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย เช่น ถ้าใช้เครื่องมือที่วัดได้ดีแต่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ก็ถือว่าเครื่องมือชิ้นนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ผู้เครื่องมือที่ลงทุนน้อยกว่าแต่ใช้ได้ดีเหมือนๆ กันไม่ได้

4. อำนาจจำแนก (Discrimination) เครื่องมือที่มีอำนาจจำแนก หมายถึง เครื่องมือที่สามารถแบ่งหรือแยก หรือได้ว่าผู้ตอบหรือผู้ที่ถูกวัดคนใดเก่งอ่อนกว่าหรือทักษะ ดี – ไม่ดี กว่ากัน หรือมีลักษณะที่ต้องการมากน้อยกว่ากันอย่างไร

5. ความยุติธรรม(Fair) เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวัดเพื่อประเมินทางการศึกษานั้น จำเป็นต้องมีความยุติธรรม กล่าวคือ จะต้องไม่ก่อให้เกิดการได้เปรียบหรือเสียเปรียบในหมู่ผู้เข้าทำการวัดด้วยกัน คุณลักษณะข้อนี้มีความจำเป็นมากเมื่อต้องการนำผลการวัดมาเปรียบเทียบกัน โดยเฉพาะในการวัดเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

6. ความสะดวกในการใช้ เครื่องมือที่ดีจะต้องใช้ง่าย สะดวก มีคำชี้แจงชัดเจนการใช้เครื่องมือไม่ต้องอาศัย อุปกรณ์อื่นๆ ที่ยุ่งยากมากมาย ผู้ที่ใช้เครื่องมือก็ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญก็สามารถก็ใช้ได้

ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าเยาวชนไทยในอนาคตควรจะเป็นพลเมืองอย่างไรที่สังคมไทยต้องการ และสามารถดำเนินชีวิตของตนได้อย่างมีความสุขแม้ว่าหลักสูตรจะสร้างอย่างดีเลิศและเหมาะสมเพียงใดก็ตามหลักสูตรนั้นไม่มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ยากที่จะใช้หลักสูตรจะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขั้นตอนและบทบาทของผู้บริหารในการบริหารหลักสูตร

ความหมายของหลักสูตร

หลักสูตรมีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาแบบเป็นระบบประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาจะต้องมีหลักสูตรเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาของประเทศเกี่ยวกับความหมายของหลักสูตร ได้มีนักศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะแตกต่างกัน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545:24) กล่าวว่าหลักสูตร คือ มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกสังคม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้หลักสูตรยังมีความหมายเป็น 3 ประการ

1. หลักสูตรเป็นศาสตร์หรือทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนตามที่มุ่งหมายไว้
2. หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ครู วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา
3. หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

กรมวิชาการ (2545, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า เป็นแผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถโดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน

รุจิรี ภูสาระ (2545, หน้า 7) กล่าวว่าหลักสูตรมาจากภาษาละติน ว่า Rececourse แต่เมื่อนำมาใช้การศึกษาหลักสูตร คือ แผนการเรียนประกอบด้วย เป้าหมาย และจุดประสงค์เฉพาะที่จะนำเสนอและจัดการเนื้อหาซึ่งจะรวมถึงแบบของการเรียนการสอนตามจุดประสงค์ และท้ายสุดจะต้องมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียน

กล่าวโดยสรุป ความหมายของหลักสูตร คือ แผนหรือมวลประสบการณ์ที่จำเป็นและจัดไว้ได้อย่างเป็นระบบสำหรับให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่พึงประสงค์

ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชน ท้องถิ่น วัด หน่วยงานและสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการ ซึ่งจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ให้แนวทางที่สำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 1-2)

1. หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและความเพลิดเพลินในการเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวิธีการสร้างกำลังใจและเร้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนให้ได้มากที่สุด มีความรู้สูงสุด สำหรับผู้เรียนทุกคนควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจ และประสบการณ์ให้ผู้เรียนและพัฒนาจิตใจ ให้เรียนและทำงานอย่างอิสระและร่วมใจกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้สำคัญๆ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยี สื่อสาร ส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้ อยากเห็นและกระบวนกรคิดอย่างมีเหตุผล

2. หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรม สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนกระหว่างถูกผิด เข้าใจและศรัทธาในความซื่อตรงของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันว่ามีอิทธิพลต่อตัวบุคคลและสังคม หลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้น มีความเสมอภาค ควรพัฒนาความตระหนัก เข้าใจและยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก หลักสูตรสถานศึกษาควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูลและเป็นอิสระ เข้าใจในความรับผิดชอบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 23-24) ได้จำแนกความสำคัญของหลักสูตรไว้ 3 ด้าน คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอนทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
2. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
3. หลักสูตรเปรียบเสมือนแบบแปลน การเรียนการสอน

สิริกรินทร์ มณีรินทร์ (2545, หน้า 3-4) กล่าวว่าหลักสูตรเป็นส่วนสำคัญของส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่จะพัฒนาคน

ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและ
วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สรุปว่า หลักสูตรเป็นมวลความรู้และประสบการณ์ที่มีความสำคัญในการนำไปสู่
เป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้

ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2543, หน้า 86-87) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
ว่าเป็นการให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาของตนให้
มากขึ้น ครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรระดับห้องเรียนของ
ตนให้อยู่ภายในกรอบที่ส่วนกลางกำหนด คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ
หลักสูตร โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดโครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหาร
สถานศึกษามีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ผู้บริหารมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลง
บุคลากรภายในสถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ มีหน่วยงานภายนอกเช่น
ศูนย์พัฒนาหลักสูตรทำหน้าที่ส่งเสริมการศึกษาสนับสนุนหลักสูตรสถานศึกษา มีหน่วยงาน
ภายนอกตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน

กรมวิชาการ (2544, หน้า 28-29) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
ว่าเป็น พันธกิจหรือภาระหน้าที่ที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุค
สมัยโดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ และผลการเรียนที่คาดหวังเพื่อให้
ครูทุกคนนำไปออกแบบการเรียนการสอน มีการวางแผนร่วมกันทั้งสถานศึกษา เป็นหลักสูตรที่
ครอบคลุมภาระงานการจัดการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา

อุมาพร หล่อสมฤดี (2545, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็น
การวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้ และการประเมิน การกำหนดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็น
สิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างมีแผน
สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สถานศึกษาเป็นผู้ทำให้
เกิดสัมฤทธิ์ผลมากกว่าเป็นเจ้าของหลักสูตร

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ แผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจาก
ความร่วมมือระหว่างบุคคลากรของสถานศึกษาเพื่อกำหนดการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้
ผลการเรียนที่คาดหวัง ของนักเรียนที่ประกอบด้วย ผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้
รายปี/รายภาค การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่างๆรวมทั้งการวัดผลประเมินผล

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร

สังต์ อุทรานันท์ (2538, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อย่างชัดเจน
2. ให้บริการวัสดุหลักและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่างๆ แก่ครู
3. ดำเนินการนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
4. กระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง
5. ให้กำลังใจบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครู

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่มๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น
 3. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม
 4. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ รายหัวข้อแต่ละระดับชั้นเรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่หน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี
- วัชรีย์ บุรณสิงห์ (2544, หน้า 47-48) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตรมีดังนี้
1. เป็นผู้ดำเนินการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร
 2. ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระจ่างชัด สามารถควบคุมดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้
 3. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร

4. จัดท้าวสตุหลักสูตรที่ทันสมัยและให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน
5. ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริมและนิเทศการใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
6. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตน

สรุป การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

ในการบริหารหลักสูตรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้น จึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วย

การพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย 3 มิติ ลูล่า (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2549, หน้า 14; Lulla, 1969) ได้แก่

1. การวางแผนจัดทำหลักสูตร (Curriculum Planning) ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้
2. การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) กิจกรรมในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย การจัดทำวสตุหลักสูตรต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนต่างๆ การเตรียมบุคลากร การบริหารหลักสูตร และการดำเนินการสอนตามหลักสูตร
3. การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การประเมินเอกสารหลักสูตรการประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิผลของหลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบมิติในการพัฒนาหลักสูตรข้างต้นเป็นกระบวนการที่สามารถใช้กับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรแม่บท หลักสูตรระดับชาติ (Official Curriculum) และหลักสูตรท้องถิ่นหรือหลักสูตรสถานศึกษา (Local/ School Curriculum) (ในที่นี้รวมหลักสูตรท้องถิ่นกับหลักสูตรสถานศึกษาเป็นสิ่งเดียวกันเพราะเป็นหลักสูตรระดับปฏิบัติการเช่นเดียวกัน) กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นแล้วว่าแนวการปฏิรูป

การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นกิจกรรมหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจึงต้องคำนึงถึงจุดหมายและหลักการของการจัดการศึกษา (ในที่นี้หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากมติทั้งสามในการพัฒนาหลักสูตรของ ใจทิพย์ เข็มรัตน์พงษ์ (2549, หน้า 11) และลำดับการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Continuum) ของ มาร์ชและวิลลี (Marsh;& Willis. 1995, p.133) สามารถนำมากำหนดขั้นตอนปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรสถาบันได้ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผนและออกแบบหลักสูตร (Preparing, planning and designing the curriculum)

1. กิจกรรมพัฒนาหลักสูตรในขั้นตอนนี้ได้แก่
2. การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คณะทำงานควรคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านเนื้อหา การสอน สภาพของท้องถิ่น และการพัฒนาหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย

2.1 ครูผู้สอน เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนที่ควรได้รับคัดเลือกมามีส่วนร่วม คณะทำงาน ควรเข้าใจในหลักสูตรแม่บทที่ประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอน รู้และเข้าใจสภาพของโรงเรียน ชุมชนและสังคม

2.2 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาความสำเร็จของการพัฒนาหลักสูตรในระดับนี้ เกิดได้จากการส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

2.3 วิทยากรท้องถิ่นหรือประชาชน การจัดการศึกษาที่ให้สังคมมีส่วนร่วมนั้นแนวทางหนึ่งคือการมีวิทยากรท้องถิ่นประชาชนในชุมชนเป็นคณะกรรมการร่วมในการพัฒนาหลักสูตร เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้รู้และเข้าใจด้านสภาพและความต้องการท้องถิ่นหรือชุมชนนั้นๆ เป็นอย่างดี

2.4 ศึกษานิเทศก์ เป็นบุคคลกรอีกกลุ่มหนึ่งที่จะให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนา หลักสูตรระดับนี้ก็ยังยังสามารถให้คำแนะนำด้านกระบวนการขออนุมัติใช้หลักสูตรได้อีกด้าน

2.5 นักวิชาการ บุคคลกลุ่มนี้อาจได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันราชภัฏที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชา และการพัฒนาหลักสูตรและการสอน นอกจากนี้

คณะกรรมการจากกลุ่มบุคคลทั้ง 5 ฝ่ายนั้นควรมีคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และที่สำคัญยิ่งคือ ความจริงใจที่ต้องการให้เกิดพัฒนาการที่ดีกับผู้เรียนในสถานศึกษา หรือชุมชนนั้นๆ

แนวคิดของนักพัฒนาหลักสูตรหลายคน อาทิ Skilbeck (1984) Vallance (1981) Dynan (1980) Hargreaves (1989) และ Dunn (1986) (อ้างใน Marsh;& Willis 1995, p.179-183) ได้ให้ข้อแนะนำว่าบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาก็คือ “ผู้เรียน” ด้วยเหตุผลที่ว่าด้วยหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นผู้เรียนเองจะเป็นผู้ที่รับผลโดยตรงจากการพัฒนา ดังนั้น ผู้เรียนจึงควรมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรด้วยเช่นกันแต่ในการปฏิบัติแล้วการที่จะให้ผู้เรียนมาเป็นคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรคงเป็นไปได้ยากทางออกก็คือ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรพึงควรตระหนักถึงสิทธิและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

สุนทรี คนเที่ยง (2551, ออนไลน์) เสนอว่าข้อมูลพื้นฐานที่คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ควรนำมาศึกษาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรเกิดประสิทธิภาพและยังเกิดผลกับผู้เรียนโดยตรง ข้อมูลในส่วนนี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ อาจจะได้จากการสัมภาษณ์หรือสอบถาม (ใช้แบบสอบถาม) ผู้เรียน ครูผู้สอน ครูที่ปรึกษา และผู้ปกครอง ส่วนรูปแบบจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลของฝ่ายทะเบียน ฝ่ายแนะแนวหรือฝ่ายสารสนเทศของสถานศึกษา/ โรงเรียนก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะได้ข้อมูลมา

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่ เพื่อให้หลักสูตรที่จะทำขึ้นเหมาะสมกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของชุมชน ข้อมูลที่ควรศึกษาในส่วนนี้ได้แก่ การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี การประกอบอาชีพทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ความคาดหวังของชุมชน ประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อมูลเหล่านี้ มีมากมาย ตัวอย่างเช่น การศึกษาด้านวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นก็เพื่อจะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรักและหวงแหนในถิ่นกำเนิดของตน และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของท้องถิ่น การศึกษาด้านเศรษฐกิจของชุมชน ก็สามารถเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่า หากหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นต้องให้ผู้ปกครองนักเรียนใช้จ่ายทุนทรัพย์ส่วนหนึ่งเพื่อการศึกษาของบุตรหลานตน ผู้ปกครองจะสามารถรับภาระนี้ได้มากน้อยเพียงใดวิธีรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ ทำได้โดยการวิจัยสัมภาษณ์ ส่งแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือการประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรแม่บท คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรต้องเข้าใจในปรัชญาหลักการ

จุดหมาย จุดประสงค์ และโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรแม่บท และกลุ่มวิชา การจัดการเรียน การสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผล และการประเมินผล เพื่อพิจารณาว่ามีส่วนใดที่ หลักสูตรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

3. ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพโดยทั่วไปของโรงเรียนใน ด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร การบริหาร วัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน โรงเรียน ความร่วมมือระหว่างชุมชนหรือท้องถิ่นเหล่านี้ทำให้ทราบถึงจุดเด่นหรือความพร้อมของ โรงเรียนหรือจุดด้อยหรือความขาดแคลนด้านใด หากโรงเรียนมีความพร้อมมากเพียงใด ก็ส่งผล ให้การดำเนินงานของโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อมูลเหล่านี้ สามารถรวมได้จากการสำรวจภายในโรงเรียน โดยศึกษาจากครู ผู้บริหาร และสถิติของโรงเรียน แม็คเวล (Maxwell. 1985, p.47-52) ได้เสนอแนะการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อ การพัฒนาหลักสูตร การเพิ่มสมรรถภาพทางการใช้ภาษาให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งนี้ในเขต ชนบทไว้ ดังนี้

3.1 การสำรวจผู้ปกครองของนักเรียนทุกคนที่เรียนในชั้น ม.1 – ม.4

3.2 การสำรวจความคาดหวังของนายจ้างหรือเจ้าของกิจการ ที่รับผู้เรียนที่ออกจาก โรงเรียนก่อนจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

3.3 การทำแบบทดสอบการอ่านของนักเรียน ม.1 – ม.4 ทุกคน (2 ฉบับ)

3.4 การทำแบบทดสอบมาตรฐานในการสะกดคำ (ใช้การสุ่มจากผู้เรียนทั้ง 4 ระดับ

3.5 การทำแบบทดสอบการเขียนและการเขียนเชิงสร้างสรรค์ในชั้นเรียนภาษาอังกฤษ ในทุกระดับ

3.6 การประชุมเพื่อชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มสมรรถภาพการใช้ ภาษาแก่ผู้เรียนทุกคน

3.7 การศึกษาค้นคว้า สำรวจ แลศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความต่างๆ เกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาทักษะทางภาษา

แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนนี้ของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (การศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน) ก็เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามาก บางครั้งข้อมูลที่มีมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดผลเสีย มากกว่าผลดี มาร์ชและวิลลี (Pratt. 1980; Citing Marsh;& Willis. 1995: 187) เพราะจะเกิด ความล่าช้าในการรวบรวมข้อมูลความขัดแย้ง ไม่ลงรอยกันในการตีความหมายข้อมูล แต่

ขั้นตอนนี้ก็ยิ่งสนองจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหลักสูตรได้หลายประการ จุดหมายหลักก็คือ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ช่วยให้การตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตร ดุสมเหตุสมผลขึ้น แวนดีกรีฟและกรีน (Vandegrift;& Greene. 1992, p.58)

ขั้นการจัดทำหลักสูตร (Producing the Curriculum Package) ในขั้นนี้มีกิจกรรมที่ คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้องดำเนินการ (สุนทรี คนเที่ยง, 2551, ออนไลน์) คือ

1. กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรระดับสถานศึกษา จุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาคือสิ่งที่ มุ่งหวังที่จะให้ผู้เรียนได้บรรลุผลหลังจากที่ได้เรียนรายวิชานั้นๆ แล้ว จุดประสงค์ที่กำหนดหรือสิ่งที่ มุ่งหวังให้ผู้เกิดกับผู้เรียน ควรครอบคลุมพัฒนาการสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ พัฒนาด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Development) พัฒนาการด้านทักษะ (Psychomotor Development) และพัฒนาการด้านเจตคติ (Affective Development) แหล่งข้อมูลในการกำหนดจุดประสงค์คือ ข้อมูลจากผู้เรียน (Learners) สังคมปัจจุบัน (Contemporary Life) ปรัชญาการศึกษา (Educational Philosophy) จิตวิทยาการศึกษา (Educational Psychology) และผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง (Subject Specialists) เทเลอร์ (Tylor. 1975, p.3-43) นอกจากนี้ในการกำหนด จุดประสงค์ควรสอดคล้องกับจุดประสงค์ของกลุ่มวิชา ภาษาที่ใช้ชัดเจน กะทัดรัด และที่สำคัญ เป็นจุดประสงค์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2. กำหนดเนื้อหา ภารกิจของคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรเมื่อได้กำหนดจุดประสงค์แล้วก็ คือ การวิเคราะห์กำหนดเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 3 ด้าน ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหาเกี่ยวกับวัย พื้นความรู้เดิม ความสนใจของผู้เรียน ความต่อเนื่องกับรายวิชาในระดับต่างๆ (ทั้งแนวตั้งและแนวนอน) ความทันสมัยของเนื้อหา เหมาะสมกับเวลา มีลำดับที่เป็นระบบ

3. กำหนดกิจกรรม คณะทำงานควรกำหนดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ การเรียนรู้ พิจารณาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ เนื้อหา ควรคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่ต่างกันปริมาณกิจกรรมที่พอดี และเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียน เป็นผู้ปฏิบัติ

4. กำหนดคาบเวลา ในการกำหนดคาบการเรียนมักยึดเอาโครงสร้างของหลักสูตรแม่บท เป็นหลัก ปริมาณเนื้อหาที่ผู้เรียนจะต้องเรียนเป็นเครื่องกำหนด หลักสูตรสถานศึกษาควรมี ความชัดเจนในด้านการกำหนดเวลาในเนื้อหาเรื่อยๆ ว่าควรใช้กี่คาบต่อเนื้อหา โดยส่วนใหญ่ หลักสูตร ที่พัฒนาขึ้นมักจะเป็น วิชาเลือกหรือเลือกเสรี จำนวนคาบเรียนและหน่วยการเรียนรู้จึง สามารถยืดหยุ่นได้

5. กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผล ในการพัฒนาหลักสูตรระดับนี้ จะมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์และวิธีการวัดและประเมินผลควรให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร ควรมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย การตัดสินผลการเรียนควรสอดคล้องกับแนวการวัดและประเมินผลของหลักสูตรแม่บท

6. จัดทำเอกสารหลักสูตร เมื่อคณะทำงานได้พัฒนาหลักสูตรที่มีองค์ประกอบครบทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว (จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล) ภารกิจต่อไปคือการจัดทำเอกสารหลักสูตรซึ่งได้แก่ แผนการสอน คู่มือครู หนังสืออ่านเพิ่มเติมและสื่อต่างๆ

ขั้นการปรับและทดลองใช้หลักสูตร (Adoption of the Curriculum) ในขั้นตอนนี้ นับเป็นการตรวจสอบคุณภาพและการทดลองใช้หลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่องก่อนการนำไปใช้จริง โดยคณะทำงาน อาจประชุมพิจารณาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องถูกต้องขององ 5 ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร

จากนั้นนำหลักสูตรที่ผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้ สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ การเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตร มีการนิเทศติดตามผลการใช้ ควรเป็นการนิเทศแบบร่วมมือระหว่างผู้สอนกับผู้นิเทศ จากนั้นนำข้อมูลต่างๆ จากการใช้มาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อนำไปปรับปรุง ให้หลักสูตรมีคุณภาพยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

ขั้นการนำหลักสูตรไปใช้ (Implementation of the Curriculum) การเตรียมการที่สำคัญคือ การอบรมครูเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรควรเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อสิ้นสุดการอบรมควรมีการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (สุนทรี คนเที่ยง, 2551, ออนไลน์)

ขั้นการประเมินผลหลักสูตร (Evaluation of Curriculum) เมื่อสถานศึกษาดำเนินการใช้หลักสูตรไปได้ระยะหนึ่งแล้วควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับคุณค่าของหลักสูตรวัตถุประสงค์ของการประเมินผลหลักสูตร เพื่อให้ทราบว่า (สุนทรี คนเที่ยง, 2551, ออนไลน์)

1. หลักสูตรเมื่อนำไปปฏิบัติจริงได้ผลเพียงใด
2. มีข้อบกพร่องใดที่ควรปรับปรุง
3. ข้อดี ข้อเสีย ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เป็นเช่นไร
4. ควรดำเนินการใช้หลักสูตรนี้ต่อไปหรือไม่

หลักสูตร ประเมินการใช้หลักสูตร ประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็นำมาพิจารณาว่าจะดำเนินการใช้หลักสูตรดังกล่าวต่อไปหรือไม่ ข้อควรคำนึงที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ การสร้างและคงไว้ซึ่งบรรยากาศของการทำงานที่ดี (Creating and Maintaining a Good Working Climate) ทุกฝ่ายควรร่วมมือกันที่จะ

สร้างสรรค์บรรยากาศนี้ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน ฝ่ายสนับสนุนการสอนทุกฝ่าย การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานความรักและจริงใจต่อทุกฝ่าย การมองข้อดีของตนเองและผู้อื่นก็เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้

จิวพร พรายมณี (2551, ออนไลน์) กล่าวว่า ตามที่กระทรวงศึกษาได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 โดยเริ่มใช้ในโรงเรียนในปีการศึกษา 2545 ปัจจุบันมีการศึกษา 2548 ได้มีการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานครบทุกโรงเรียน และทุกชั้นเรียน ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะมีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นข้อกำหนดคุณภาพของนักเรียน สถานศึกษาต้องนำสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดคุณภาพของนักเรียน สถานศึกษาต้องนำสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตรฯ ไปจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดทำขึ้นมีรูปลักษณะและรายละเอียดแตกต่างกันกรมวิชาการ(เดิม) จึงให้โรงเรียนทำการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ตามแบบตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษา ผลที่ได้จากการวิเคราะห์หลักสูตรฯ จะเป็นประโยชน์ของสถานศึกษา ทำให้ทราบว่าหลักสูตรสถานศึกษา 10 หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำมีคุณภาพเพียงใด แต่ละหลักสูตรมีจุดเด่น และข้อบกพร่อง จะต้องแก้ไขปรับปรุงในหัวข้อประเด็นใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ โดยมีเทคนิควิธีปฏิบัติดังนี้

1. ตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้แบบตรวจสอบหลักสูตร
2. ร่วมวางแผนร่วมคิดพาท่า (PDCA) เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สมบูรณ์
3. ตรวจสอบหลักสูตรร่วมกับโรงเรียนอีกครั้งหนึ่งโดยใช้เอกสารการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

ยุทธนา ปฐมวรชาติ (2549, หน้า 1-2) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ เป็นความมุ่งมั่นที่โรงเรียนต้องการหล่อหลอมสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่โรงเรียนได้ศึกษาและพัฒนาตามลำดับต่อเนื่องตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 เริ่มจากการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็นเรื่องราวต่างๆตามบริบทของแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา สภาพปัญหา และความต้องการของผู้เรียนและชุมชนสู่การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นตามแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (Basic education curriculum) ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่ง

จะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (School curriculum) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดประมวลความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน วิธีชีวิตในชุมชนและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันอย่างมีความสุขบนพื้นฐานแห่งความพอเพียง รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

การพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ด้านหลักสูตรที่โรงเรียนได้วิจัยและพัฒนาจากรากฐานความคิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างประสบการณ์การปฏิบัติของครูผู้สอนกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการพัฒนาหลักสูตรแบบอิงมาตรฐาน (Standard-Based Curriculum) ตามแนวคิดของเกลทเทอร์น (Glatthorn) ภายใต้พื้นฐานกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research “Deming cycle: PDCA”) ดำเนินการศึกษาและพัฒนาระหว่างปีการศึกษา 2548-2549

การออกแบบการพัฒนาหลักสูตร จำแนกเป็น 4 ขั้นตอนประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน : PLAN ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อม สํารวจวิเคราะห์สภาพปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารจัดการหลักสูตร แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร

2. การวางแผนพัฒนาหลักสูตร ศึกษาสภาพชุมชนและแหล่งการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา/และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 การออกแบบร่างหลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

ขั้นที่ 2 การดำเนินการ : DO ได้แก่

1. การดำเนินการพัฒนาหลักสูตร กำหนดหัวเรื่อง (Theme) และประเด็นการเรียนรู้ วิเคราะห์ความสอดคล้องของสาระและมาตรฐานกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้ จัดทำแผนการเรียนรู้รายหน่วยการเรียนรู้ จัดทำคำอธิบายรายวิชา คำอธิบายรายหน่วย

2. การกำหนดแนวการจัดการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอน กำหนดโครงการและกิจกรรมสนับสนุน การเรียนการสอน กำหนดแนวทางการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียน กำหนดแนวทางการวัดและประเมินผล การเรียน

3. การดำเนินการใช้หลักสูตร จัดการเรียนการสอนตามแผนรายหน่วย การเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนรายหน่วย

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ : CHECK ได้แก่ นิเทศกำกับติดตามการดำเนินการใช้หลักสูตร ตรวจสอบและประเมินผลการใช้หลักสูตร

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข :ACT ได้แก่ วิเคราะห์/สรุปผลการดำเนินงานการใช้หลักสูตร สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นสะท้อนความคิดเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรโดยการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร

หลักสูตรสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาส่งผลให้ครูผู้สอนได้เกิดกระบวนการ แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อหล่อหลอมสาระการเรียนรู้ที่ครูได้มีประสบการณ์จัดการเรียนรู้มาบ้าง แล้วผสมผสานกับหลักการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาการโดยการตรวจสอบและปรับเข้าสู่มาตรฐาน หลักสูตร ช่วงชั้น ออกแบบและวางแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้บนความพอเพียง ด้วยบริบทและสภาพปัญหาด้านบุคลากรคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน ได้ร่วมกันกำหนดแนวการจัดการเรียนรู้โดยใช้การสอนแบบรวมชั้นเรียน (ช่วงชั้น) และการสอน แบบ Group Based Learning โดยจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่มละ 4-5 คน เพื่อศึกษาเรียนรู้และ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการนำแนวคิดการสอนแบบ 5 Ps ที่โรงเรียนได้สังเคราะห์และ พัฒนาขึ้นเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวเอง (ยุทธนา ปฐมวรชาติ, 2548) การดำเนินการจัดการเรียนการสอนมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

P1: Pre-Learning (ขั้นก่อนการเรียนรู้) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นจากการแจ้งจุดประสงค์และ ขอบข่ายการเรียนรู้ มีการสอบถามความต้องการความสนใจเพิ่มเติมของนักเรียนเพื่อนำไปปรับ กระบวนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียนโดยใช้เทคนิคคำถามที่กระตุ้นให้นักเรียน เกิดความสงสัยใคร่รู้ หรือคำถามที่นำเข้าสู่บทเรียน รวมถึงการทดสอบก่อนเรียน

P2: Presentation (ขั้นนำเสนอบทเรียน) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นด้วยการที่ครูนำเสนอบทเรียน ใหม่โดยให้นักเรียนศึกษาข้อมูล/ความรู้/ใบงาน ที่ครูจัดเตรียมไว้ให้ในรูปแบบการเรียนรู้แบบ ร่วมมือกันเป็นกลุ่มย่อยจากนั้นให้นักเรียนสรุปความรู้และนำเสนอแนวคิด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบันทึกข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องที่เรียนเพื่อเป็นฐานความคิดสู่การศึกษาค้นคว้าต่อไป

P3 : Participation (ขั้นเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม) โดยครูเชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้สู่ สากลและท้องถิ่นที่กำหนดไว้ในสาระการเรียนรู้โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ได้ออกแบบ ไว้ในรูปแบบของใบงาน ใบกิจกรรม จากนั้นครูจะซักถามความรู้ที่นักเรียนได้รับและให้นักเรียน ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ รวมถึงครูจะเชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้สู่สากลและท้องถิ่นโดยให้ นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตาม (ใบงาน/ใบความรู้/ใบกิจกรรม) จากนั้นครูซักถามความรู้ที่ ได้รับ และให้นักเรียนร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ต่อไป โดยให้นักเรียนศึกษาเรื่องที่เรียนในสภาพจริง

จากแหล่งเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมสำรวจชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ได้รับจาก ประสบการณ์การเรียนรู้

P4: Practice ^๕ขั้นความรู้สู่สาระการเรียนรู้อื่นๆฝึกปฏิบัติและสร้างสรรค์ผลงาน/นำความรู้ ไปใช้ในวิถีชีวิตจริง ด้วยกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ เช่น (การสร้างงานศิลปะ/การเขียน สร้างสรรค์/ฝึกการดำเนินงานตามขั้นตอน/ฝึกทักษะฝึกทักษะภาษาอังกฤษ/ค้นคว้าเพิ่มเติม ฯลฯ)

P5 : Performance Assessment (ขั้นประเมินผลการเรียนรู้) เป็นขั้นตอนที่ให้นักเรียน สรุปผลการเรียนรู้ประจำหน่วย โดยนำเสนอเป็นแผนผังความคิด และให้นักเรียนนำเสนอผล การเรียนรู้ที่ได้รับ/หรือการสร้างสรรค์ผลงานต่างๆโดยเชื่อมต่องานความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดสู่ ผลงานด้านศิลปะ ด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ หรือผลงานเชิงสร้างสรรค์องค์รวมเช่น สมุดภาพ หนังสือเล่มเล็ก การทำโครงการ Mini project เป็นต้น โดยครูจะทำการประเมินผลจากการตรวจ ผลงาน/สังเกตการณ์ปฏิบัติของนักเรียน/สัมภาษณ์ความคิดเห็น ฯลฯ รวมถึงการทดสอบหลังเรียน นอกจากนี้ในการบริหารจัดการหลักสูตรได้มีการผสมผสานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมเสริม หลักสูตร) ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำสัปดาห์ เช่น กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมเสริมการอ่าน กิจกรรมเรียนรู้ในห้องเรียน กิจกรรมวิถีพุทธ กิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นหลักนั้น กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ได้เสนอแนวทางการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
3. การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา
4. การออกแบบการเรียนรู้
5. การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. การกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเกณฑ์การตัดสิน การวัดและการประเมินผลและ

เอกสารหลักฐานการศึกษา

7. การพัฒนาระบบการส่งเสริมสนับสนุน
8. การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

วิสัยทัศน์ เป็นการแสดงถึงเจตนารมณ์ อุดมการณ์ หลักการ ความเชื่อ อนาคตที่พึงประสงค์ เป็นการคิดไปข้างหน้าที่มีเอกลักษณ์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

ภารกิจ เป็นการแสดงถึงวิธีการดำเนินการถึงสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และชี้นำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติต่อไป

เป้าหมาย เป็นการกำหนดความคาดหวังด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่สถานศึกษากำหนด และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อปลูกฝังและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน ทั้งนี้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังกล่าวจะมีความแตกต่างไปจาก คุณลักษณะ และจิตพิสัยที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระวิชา

การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา

โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาควรประกอบด้วย รายวิชา สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ ครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนครบทุกภาคเรียน เวลาเรียนในแต่ละรายวิชา แต่ละกลุ่มสาระ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นรายปีหรือรายภาค

การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ ได้เสนอแนวทางการจัดทำสารหลักสูตรดังนี้

1. กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค สถานศึกษาจะต้องกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังโดยวิเคราะห์จากมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้ สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังนั้นจะต้องมีความสำคัญและจำเป็น ส่งผลโดยตรงต่อมาตรฐานการเรียนรู้ต่างๆ จนสามารถเชื่อถือได้ว่า ถ้าบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวังดังกล่าวแล้ว ผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่แท้จริง

2. กำหนดสาระการเรียนรู้รายปี หรือรายภาค โดยการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง กำหนดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ และมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นนั้นๆ

3. กำหนดเวลาเรียนและจำนวนหน่วยกิต กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้ต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมง มีค่าเท่ากับ 1 หน่วย

4. จัดทำคำอธิบายรายวิชา โดยนำมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น สาระการเรียนรู้ ระยะเวลา จำนวนหน่วยกิตมาเขียนเป็นคำอธิบายรายวิชา โดยอาจเขียนเป็นเรียงความหรือ แยกเป็น 2 ส่วน

5. จำนวนหน่วยการเรียนรู้ โดยนำสาระการเรียนรู้มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่มีความสัมพันธ์กันมาบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น สาระการเรียนรู้ และเวลาสำหรับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งในการจัดทำ หน่วยการเรียนรู้นั้น อาจบูรณาการทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้ หรืออาจเป็นการบูรณาการที่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยพิจารณาจากมาตรฐานการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กับการจัดการเรียนรู้

6. จัดทำแผนการจัดการจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ควบคู่ไปกับ คำอธิบายรายวิชา แล้วกำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้

การออกแบบการเรียนรู้

กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ (2551) เสนอแนวทางการออกแบบการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ควรมียุทธศาสตร์ที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากธรรมชาติ และ จากการใช้ชีวิตจริง การเรียนรู้แบบบูรณาการ และใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้

2. สื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และเรียนรู้ได้จากสื่อ การเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้งเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ

3. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวัดและ ประเมินผลระดับชั้นเรียน มุ่งหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์อยู่ในระดับใด ส่วนการประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการ ประเมินผลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนด้านการเรียนรู้ เป็นรายชั้นปี และช่วงชั้น ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษา

การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2551) เสนอว่าการออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ เน้นการพัฒนาความเป็น มนุษย์แบบองค์รวมให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยสถานศึกษา

ต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมายมีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมมี 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนว
แนวและกิจกรรมนักเรียน

การกำหนดรูปแบบ วิธีการวัดประเมินผล และเกณฑ์การตัดสิน การวัด ประเมินผลและเอกสารหลักฐานการศึกษา

1. เกณฑ์การผ่านช่วงชั้น และการจบหลักสูตรผ่านช่วงชั้นที่ 1 2 และ3 ผู้เรียนต้อง
 - 1.1 เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้
ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
 - 1.2 ผ่านการประเมิน การอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
 - 1.3 ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
 - 1.4 เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
การผ่านช่วงชั้นที่ 4
 - 1.5 เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มได้หน่วยกิตรวมไม่น้อยกว่า
75 หน่วยกิตและได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
 - 1.6 ผ่านการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
 - 1.7 ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด เอกสาร
หลักฐานการศึกษาสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพิจารณาจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษา เพื่อให้
ประกอบการวัดและประเมินผล โยใช้รูปแบบเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมายได้
ตรงกัน และการส่งต่อ

การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ควรประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. โครงสร้างหลักสูตร
4. รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. บทความทางการศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนกีฬาในเขตภาคเหนือ

หลักสูตรสถานศึกษาเป็นกรอบแนวทางการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจัดเหมาะสมกับวัยและศักยภาพของผู้เรียน เพื่อเติบโตเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน มี 5 ขั้นตอน คือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การตรวจสอบทบทวนหลักสูตร รายงานการตรวจสอบทบทวนหลักสูตร และการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร ดังมีรายละเอียดตามแนวทางการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (กองการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก, 2551)

1. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้แก่การจัดให้มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1.1 สร้างความตระหนักเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เห็นความสำคัญและ

ความจำเป็นของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีหลักสูตรแกนกลาง สาระการเรียนรู้ศึกษา/ ภูมิปัญญาท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะทาง โดยการประชุม อบรมสัมมนาศึกษาเอกสาร

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดย

1.2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน

1.2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน

1.2.3 ครูหัวหน้า 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตัวแทนคณะกรรมการ

สถานศึกษา จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

1.2.4 ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ

1.3 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย

และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.4 กำหนดโครงสร้าง สัดส่วนเวลาเรียน เป้าหมายทิศทางของแต่ละกลุ่มสาระ

1.5 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.6 จัดทำสาระหลักสูตร 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องทันสมัย

ทั้งด้านความรู้วิชาการ ความรู้รอบตัว ความรู้ในชีวิต และความรู้ด้าน ICT

1.7 สรุปเรียบเรียงการจัดทำหลักสูตร

1.8 นำหลักสูตรสถานศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษารับรอง

2. การนำหลักสูตรไปใช้ได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ประชุมชี้แจงให้ครูรับทราบแนวทางการนำหลักสูตรไปใช้ โดยศึกษาเอกสาร

หลักสูตร และบันทึกการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่องทุกชั้นตอน

- 2.2 ให้ครูแต่ละกลุ่มสาระร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตรสู่แผนการจัดการเรียนรู้
- 2.3 จัดทำแผนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายทันสมัย มุ่งคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.4 ประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับกระบวนการในการจัดทำหลักสูตร
- 2.5 สรุปผลการนำหลักสูตรไปใช้จากแบบประเมิน
3. การตรวจสอบทบทวนหลักสูตรได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้
 - 3.1 ประชุมชี้แจงครูให้รับทราบความจำเป็นแนวทาง และขั้นตอน การตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษา โดยแบ่งกลุ่มครูตามขั้นตอนการตรวจสอบหลักสูตรและนำผลการใช้หลักสูตรจากแบบบันทึกมาประมวลเพื่อดำเนินการตรวจสอบหลักสูตร
 - 3.2 คณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกันตรวจสอบทบทวนหลักสูตรอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้
 - 3.2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย
 - 3.2.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์
 - 3.2.3 โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
 - 3.2.4 เป้าหมายและทิศทางแต่ละกลุ่มสาระ
 - 3.2.5 มาตรฐานและตัวชี้วัดแต่ละกลุ่มสาระ
 - 3.2.6 รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 3.2.7 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
 - 3.2.8 การจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้
 - 3.2.9 การวัดและประเมินผล
 - 3.3 สรุปข้อมูลเพื่อเตรียมจัดทำรายงานการประเมินหลักสูตร
 4. การรายงานการตรวจสอบทบทวนหลักสูตรได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้
 - 4.1 รวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึก ผลการประเมินการใช้หลักสูตรในทุกองค์ประกอบ
 - 4.2 นำผลจากข้อ 4.1 ไปจัดการทำตามขั้นตอนกระบวนการประเมินผลทางสถิติ
 - 4.3 รายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ
5. การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้
 - 5.1 ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญและแนวทางในการพัฒนาและการปรับปรุงหลักสูตร

5.2 ให้คณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตร นำข้อที่ควรพัฒนาจากการประเมินผลการใช้หลักสูตร มาวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร โดยให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานบริบทของกรุงเทพมหานคร และภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคม

5.3 ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร

5.4 สรุปรายงานการปรับปรุงหลักสูตร ให้ฝ่ายวิชาการและผู้บริหารทราบ

สรุป หลักสูตรและการนำไปใช้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาหลักสูตรแม่บทให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อการนำหลักสูตรไปใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและชุมชน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และผลสุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (กมล ภูประเสริฐ, 2544, หน้า 59)

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้อย่างกว้างๆ เช่น

กมล ภูประเสริฐ (2540, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการศึกษา คือ การทำความเข้าใจในภารกิจที่พึงปฏิบัติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศ คือ กระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการให้ความช่วยเหลือและแนะนำ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึงกระบวนการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, หน้า 182) กล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนว่าผู้บริหารการศึกษา ต้องยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทน

2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลงได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้

3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้น เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ชูเกียรติ หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4. บุคลากรภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกันในสภาพความจริงแล้วไม่มีใครที่มีความเชี่ยวชาญทุกด้าน ดังนั้นจึงน่าจะแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6. การเสริมสร้างกำลังใจของผู้บริหาร จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงถือว่าการเสริมสร้างกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผล การนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

สำนักพัฒนาสังคม (2547, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การดำเนินการนิเทศการศึกษาให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องยึดหลักการซึ่งเป็นวิถีทางแห่งการแก้ไขปัญหาคิดว่าน่าจะมีเชื่อมั่นได้มากที่สุด หลักการนิเทศการศึกษาที่ดีควรได้จากการประยุกต์แนวคิดต่างๆจากนักการศึกษาที่ให้ความเห็นไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศจะเกิดผลสูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอนก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ไขปัญหาย่างมีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ซึ่งได้ตกลงร่วมกัน โดยคณะครูและผู้นิเทศ

2. การนิเทศการศึกษา จะมีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นเกี่ยวข้อง และมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือครูต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าเขาต้องให้การศึกษาช่วยเหลือเรื่องใด

3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ยู่ยงและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และต้องช่วยครูให้พบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. นิเทศการศึกษาเป็นวิทยาศาสตร์ คือเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ ทั้งในด้านกระบวนการนิเทศ การใช้เครื่องมือ มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นปรนัย เชื่อถือได้ แทนที่จะสรุปจากความคิดเห็นอย่างเดียว

5. การนิเทศการศึกษาเป็นประชาธิปไตย คือมีความเคารพในบุคคลแต่ละคน ร่วมมือกันงาน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้นต้องมาจากหมู่คณะ

6. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ คือส่งเสริมให้บุคคลแต่ละคนแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองและพัฒนาความสามารถให้สูงสุด

7. ควรมีการประเมินผลโครงการนิเทศ โดยผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ทราบถึงผลการดำเนินการ

ชัด บุญมา (2551, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า หากนำความหมายของการนิเทศ หลักการนิเทศดั้งเดิมมาผสมผสานกับความคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู และระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษา หลักการนิเทศคือ

1. การนิเทศการศึกษา จะต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงาน ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การนิเทศการศึกษา มุ่งให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการนำตนเองและสามารถตัดสินใจปัญหาของตนเองได้

3. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยู่ยงและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะต้องช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

5. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง

องค์ประกอบในการนิเทศ

ประยูรศรี วงศรี (2550, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. บุคลากรนิเทศ
2. วิธีกรนิเทศ
3. กระบวนการนิเทศ

1. บุคลากรนิเทศ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ และครูผู้สอนจะเป็นตัวจักรสำคัญในการนิเทศการศึกษาและทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศด้วย

2. วิธีการนิเทศ

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงาน ของครูและคณะส่งเสริมให้ครูรักวิชาการทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เคารพในหลักการและเหตุผล พยายามปรับปรุงคุณภาพงาน และช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจมีเวลาปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กำหนดวิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาอุปสรรคและประเด็นที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตปรึกษาหารือประเมินผลงานทางวิชาการของโรงเรียน

2.3 กำหนดวิธีหรือกิจกรรมการนิเทศโดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมต่อไปนี้ ตามความเหมาะสม ได้แก่ การประชุมนิเทศ การสาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประชุม การอบรมการเรียนรู้ แบบบันทึก บรรยายภาคในชั้นเรียน และอ้างอิงเอกสาร การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษาแม้ว่าจะจำกัดลงมาแล้วว่าเป็นการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เกี่ยวกับครูโดยตรงแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นกิจกรรมการนิเทศที่ผสมผสานกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

3. กระบวนการนิเทศ กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการ การวางแผนดำเนินการตามแผน การสร้างสื่อเครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลรายงานตามลำดับดังนี้

3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

3.2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก

3.3 การสร้างสื่อนวัตกรรมเครื่องมือ

3.4 การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา

3.5 การประเมินผลและการรายงานผล

การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นการช่วยเหลืออำนวยความสะดวก แนะนำชี้แจงบริการ ร่วมมือปรับปรุงแก้ไข พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและร่วมมือซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้

กระบวนการนิเทศ

แฮร์ริส (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541, หน้า 26-28; อ้างอิงจาก Hairris. 1975, p.14-15) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเขียนย่อๆว่า POLCA ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Processes) คือ การติดตามการนิเทศ การจัดตารางทำงาน ตารางการนิเทศ และทำโครงการต่างๆ
2. กระบวนการจัดการ (Organizing Processes) คือ มีการจำแนกหน้าที่ เพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน ขจัดปัญหาซ้ำซ้อนกันขึ้น แหล่งข้อมูลทางวิชาการ จัดวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในโรงเรียน
3. กระบวนการผู้นำ (Leading Processes) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ เสริมแรง เอาใจใส่ ในเรื่องสวัสดิภาพ ใช้ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) หมายถึง การติดตามการทำงานของบุคลากรโดยใช้พระคุณมากกว่าพระเดช เมื่อพบข้อบกพร่องข้อผิดพลาดผู้นิเทศจะแก้ไขข้อบกพร่องนั้นด้วยความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ เห็นได้ว่าการควบคุมทางการนิเทศนั้นเป็นกระบวนการที่แตกต่างไปจากการควบคุมทางการบริหาร
5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Processes) ได้แก่ การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญคือการพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง ทั้งนี้มีการวิจัยด้วย

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, หน้า 182) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่จะทำให้การจัการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยถือว่างานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ
2. ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมอบหมายให้ศึกษานิเทศก์ในสังกัดทำหน้าที่นิเทศงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์ช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) ได้กล่าวถึงการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาทุกคนจึงต้องร่วมคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ ในทางวิชาการแต่ละคนเป็นผู้นิเทศ และเป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศตามความเหมาะสมเฉพาะตัวในแต่ละด้าน

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายใน วิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การได้ไปประชุมอบรม สัมมนา ปฏิบัติการในระดับต่างๆ การสาธิตรูปแบบการสอน เพื่อช่วยกันค้นหาข้อบกพร่องและการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาร่วมกัน การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์กันโดยตรง เป็นต้น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม

วัชรรา เล่าเรียนดี (2545, หน้า 146) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศโดยผู้บริหารดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน

2. ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนกับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายชั้นเพื่อสอบถามความสมัครใจของครูที่เต็มใจจะรับการนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งครูที่รับการนิเทศโดยผู้บริหารไม่ควรมากเกินไป

3. ผู้บริหารมีความสามารถประชุมวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศ วางแผนการนิเทศ กำหนดสังเกตการสอนหรือปฏิบัติและกำหนดวันเวลาที่สามารถสังเกตกำหนดช่วงเวลาและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการสอนด้วยต่อไป

4. ผู้บริหารสามารถสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนแต่ละครั้ง ควรใช้เวลาไม่มากตามประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น กระบวนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน

สำนักการศึกษา (2545, หน้า 22-23) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง
3. ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครูในฐานะประธานคณะกรรมการ
4. สามารถพิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน

5. สามารถเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ
6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
7. สามารถช่วยเหลือส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ
8. สามารถใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศในโรงเรียน
9. สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

ประยูรศรี วงศ์รี (2550, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปฐมนิเทศครูใหม่
2. จัดประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
3. สังเกตการณ์จัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน
4. เยี่ยมชั้นเรียน
5. สาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้
6. นิเทศเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ
7. อบรมครู
8. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
9. สัมมนาครู
10. จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าให้ห้องสมุด
11. จัดหาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู
12. สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียน

สรุป บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครูและส่งเสริมให้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนเพราะการจัดการเรียนการสอนจะก้าวหน้าหรือล้าหลังขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

การวางแผนเป็นเครื่องชี้วัดแนวทางการปฏิบัติงาน การวางแผนเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาได้กำหนดขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตตามความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติก่อนหลัง การวางแผนงานวิชาการในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 21) ให้ความหมายของการวางแผนการนิเทศ หมายถึง ขั้นตอนเตรียมการก่อนนิเทศควรดำเนินการดังนี้

1. สสำรวจสภาพปัญหาหรือความต้องการพัฒนาโดยสำรวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน หรือปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ไม่เหมาะสมและความต้องการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและครูพร้อมทั้งสรุปปัญหาและความต้องการพัฒนาจากแบบสำรวจที่จัดทำขึ้นจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาตามความจำเป็นก่อนหลังเพื่อดำเนินงานขั้นต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อแก้สภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอนหรือพฤติกรรมกรสอนที่ไม่พึงประสงค์หรือกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อสนองต่อความต้องการการพัฒนาของผู้บริหาร

3. กำหนดวิปฏิบัติงานนิเทศ เป็นขั้นตอนระดมสมองจากกลุ่มนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดกิจกรรมนิเทศเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการนิเทศ เช่น กิจกรรมการนิเทศ โดยการสาธิตการสอน การศึกษาดูงาน การนิเทศโดยการสังเกตการณ์สอน

สำนักการศึกษา (2546, หน้า 6-7) ได้สรุปถึงผลการประเมินการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนได้จัดการนิเทศทางวิชาการอย่างเป็นระบบหรือไม่
2. บุคลากรมีความพึงพอใจ ได้พัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถในการปรับปรุงพฤติกรรมกรสอนของตนได้เพียงใด
3. นักเรียนได้พัฒนาคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือมาตรฐานการศึกษาเพียงใด
4. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพได้ระดับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดเพียงใด

หลักการประเมินผลการนิเทศ

ชุด บุญมา (2551, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศไว้ว่า การวางแผนการนิเทศการศึกษา จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติทางการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางการศึกษาทั้งของโรงเรียนและของบุคลากรอย่างชัดเจน อย่างต้องแท้ทุกมาตราเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างกัน ศึกษาการปฏิบัติได้มาตรฐานของกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการนิเทศการศึกษาอาจทำได้โดยพิจารณาผลการประเมินตนเองของโรงเรียนหรือทำการศึกษายเป็นการเฉพาะก็ได้ และวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศ เน้นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวิธีคิดวิธีปฏิบัติงานใดๆของผู้รับการนิเทศที่กำลังเป็นอยู่ เมื่อได้วิเคราะห์และทำความเข้าใจแล้ว จึงนำมาวางแผนการนิเทศ โดยใช้หลักแนวคิดและกิจกรรมนิเทศที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น และใช้แนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้ง 4 ประการต่อไปนี้เป็นประยุกต์ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติการนิเทศเพิ่มเติม ได้แก่

1. การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารหรือเป็นการนิเทศที่เป็นไปตามความต้องการ จำเป็นของโรงเรียนโดยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายมีส่วนร่วม
2. การยึดผู้รับการนิเทศเป็นศูนย์กลางการนิเทศ
3. การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้หรือการนิเทศที่สามารถแสดงให้เห็นผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติรวมทั้งปัจจัยต่างๆที่นำมาใช้ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดการนิเทศอย่างชัดเจน
4. การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำหรือความพยายามที่จะให้ผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการนิเทศ เป็นต้น

สรุป การนิเทศการศึกษา เน้นกระบวนการหลักที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรระหว่าง การปฏิบัติงานให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การนิเทศจึงเป็นกระบวนการติดตามแนะนำ และช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดึงงาม เหมาะสมจนทำให้บรรลุผลงานนั้นตามที่วางแผนไว้ การนิเทศจะต้องมีความรู้กับการปฏิบัติและการผลิที่อยู่เสมอ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามแผน ดังนั้นการนิเทศจึงรวมเอาความหมายของการควบคุมขั้นแนะสอนงานการกระตุ้นย่วยให้กำลังใจและช่วยเหลืออยู่ด้วย การนิเทศที่ดี นอกจากจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จแล้ว ยังจะต้องสร้างความยินดีให้แก่ผู้ทำจนกระทั่งผู้ทำเกิดความภาคภูมิใจ สามารถดำเนินงานปรับปรุงงานของตนเองได้โดยไม่ต้องรอบุคคลอื่นมากระตุ้น และจะต้องมีการประเมินผลการนิเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่องอีกต่อไป

ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุถึงแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้มาตรา 24 (5) ว่าให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกับสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และมาตรา 30 ได้ระบุว่าให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

มาตรา 69 รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ นโยบาย แผนส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้รวมทั้งการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาเพื่อจะได้นำความรู้นี้ไปถ่ายทอดกับครูได้ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาดังนี้

ความหมายของการวิจัย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในสิ่งที่ต้องการศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล การวิเคราะห์และการตีความหมายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง

คำว่า “กระบวนการ” ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กระทำขึ้นโดยมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย (2543, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับปัญหาหรือคำตอบการวิจัยที่กำหนดไว้ หรือเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือประโยชน์ในทางปฏิบัติ ด้วยกระบวนการอันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการของแต่ละสาขา และเชื่อถือได้มากที่สุด

สรุป การวิจัยหมายถึง กระบวนการแสวงหาความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการจัดระเบียบข้อมูลและการตีความหมายที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยกระบวนการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการและเชื่อถือได้มากที่สุด

ความสำคัญของการวิจัย

สำนักการศึกษา (2544, หน้า 1-2) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นไปที่การวิจัยปฏิบัติการ (Classroom Action Research) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การนำผลการวิจัยไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากที่สุด และบรรลุเป้าหมายหลักสูตรที่สุด การจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูผู้สอนสามารถใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริงในชั้นเรียน เรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนเห็นภาพลำดับ ขั้นตอนการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนได้ตลอด มีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน พัฒนาการจัดการเรียนรู้และหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (บุญชม ศรีสะอาด, 2546, หน้า 26) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการทำวิจัย

1. กำหนดเรื่อง/หัวข้อที่จะทำวิจัย
 - 1.1 เลือกปัญหา
 - 1.1.1 แนวทางในการเลือกปัญหาเพื่อทำการวิจัย
 - 1.1.2 เรื่องที่ควรทำวิจัย
 - 1.1.3 การตั้งชื่อเรื่องงานวิจัย
 - 1.2 วิเคราะห์ปัญหา
 - 1.1.1 ที่มาของปัญหา สิ่งที่ต้องการทราบจากการวิจัย
 - 1.1.2 ขอบเขตการวิจัย
 - 1.1.3 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (ทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในการวิจัย)
 - 1.1.4 ข้อความหรือคำที่เป็นปัญหา
 - 1.1.5 คาดคะเนผลการวิจัย

2. วางแผนและออกแบบงานวิจัย

2.1 ระเบียบวิธีวิจัย

2.2 เครื่องมือวิจัย

2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 กำหนดแผนการดำเนินการ

2.6 เขียนโครงการ

1.1.1 บทนำ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขอบเขตของการวิจัย ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง นิยามศัพท์เฉพาะ

1.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตัวแบบ/กรอบคิดในการวิจัย

1.1.3 ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ รูปแบบการวิจัย (ระเบียบวิธีวิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีการเลือกตัวอย่าง วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1.4 เอกสารอ้างอิง

3. เก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เตรียมการสร้างเครื่องมือ/ออกแบบสอบถาม จัดทำคู่มือการลงรหัส

3.2 ปฏิบัติการในห้องทดลอง/ภาคสนาม

4. วิเคราะห์ข้อมูล (เป็นหัวข้อในการอบรมครั้งนี้)

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น การบรรยายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อต่อวัตถุประสงค์/ทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis)

5. เขียนรายงานการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม

บทที่ 3 สมมติฐานและตัวแบบงานวิจัย

บทที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย

บทที่ 5 รายงานผลการวิจัย เสนอผลการวิเคราะห์และอธิบาย/สรุปโดยไม่ต้องใส่

ความคิดเห็น

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ สรุปผลการวิจัย จุดมุ่งหมายวิธีวิจัย ผลการวิจัยเป็นสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัย การอภิปรายผลอธิบายให้เหตุผลของสิ่งที่พบโดยยึดทฤษฎีเป็นแนวทาง ข้อเสนอแนะ การใช้ผลการวิจัย สิ่งที้อาจจะทำวิจัยเพิ่มเติม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

กองวิจัยทางการศึกษา (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนด้วยความพึงพอใจดังนี้

1. สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัย
2. ให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัย
3. มีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัย
4. สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของครูผู้วิจัย

สุวิมล ว่องวานิช (2545, หน้า 79-79) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการส่งเสริมการวิจัยของผู้บริหารไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก

3. สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

5. สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
6. สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจสิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. สามารถวางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 137-140) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้ 8 ประการดังนี้

1. สามารถสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นว่าการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน

2. สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการเรียนการสอน

3. สามารถพัฒนาครูให้มีความเข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
4. มอบหมายให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง
5. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจครู
6. สามารถติดตามติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ
7. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
8. จัดให้มีการประกวดผลการวิจัยในชั้นเรียน

พิชัย แก้วสุวรรณ (24548, หน้า 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สนับสนุนงานวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
3. วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียน บริหารให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน
5. สังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
6. จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. วางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

ถวิล อรัญเวศ (2549, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวิจัยดังนี้

1. กำหนดเป็นนโยบายให้ผู้สอนได้จัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนไว้ เช่นในแต่ละภาคเรียนควรมีเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างน้อย 2-3 เรื่อง เป็นต้น โดยจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมเอาไว้
2. ขยายความคิด ควรจัดให้มีการอบรมผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน ดังคำที่ว่า “จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจ จะพัฒนาอะไรก็ต้องใช้งานวิจัยเป็นฐานไว้ก่อน”
3. พิชิตปัญหา ควรมีการสร้างข้อตกลงร่วมกับผู้สอนว่า ถ้าครูผู้สอนคนใดพบปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียน ไม่ต้องยอมแพ้ แต่ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ โดยการนำเข้าที่ประชุมหรือผู้สอนสามารถศึกษาได้จากวิจัย และจากการทดลองของผู้สอนเองตามหลักการวิจัยแบบง่าย ซึ่งเกิดจากการบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในห้องเรียน

4. หาแนวทางการพัฒนา กระตุ้นให้หาแนวทางการวิจัยในชั้นเรียนเป็นหนึ่งใน การพัฒนาการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการประกวด การยกย่องชมเชย การมอบเกียรติบัตร
5. อาสาช่วยกัน เมื่อได้แนวทางแล้ว ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ร่วมกันใช้แนวทางนั้นๆ มาแก้ปัญหาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักศึกษารายบุคคล และรายชั้นต่อไป
6. สรรสร้างงานวิจัย ควรให้ขวัญกำลังใจ ทั้งการมอบเกียรติบัตร การยกย่องชมเชย ผู้สอน และสนับสนุนงบประมาณการทำวิจัยให้กับผู้สอนสามารถหาวิธีการต่างๆ มาแก้ปัญหา การเรียนการสอนในชั้นเรียนจนนักศึกษามีคุณภาพ
7. แก้ไขพัฒนา ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ปรับปรุงการเรียนการสอนโดยใช้งานวิจัยใน ชั้นเรียนที่แต่ละคนได้ศึกษามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนด้วย โดยให้ผู้สอนได้ เผยแพร่
8. ประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลาย ควรนำผลงานวิจัยของผู้สอนแต่ละคนมาจัดนิทรรศการ หรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้สอนทุกคนในสถานศึกษาได้ทราบ และได้นำไปประยุกต์ใช้ในการสอนของ ตนเอง

สรุป การวิจัยเป็นกระบวนการสร้างความรู้ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมี การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ จึงควรสร้างวัฒนธรรมการวิจัยให้เป็นวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ เข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สามารถสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครู ในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือ การวิจัยในชั้นเรียน สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่ม ของครูอาจารย์ในโรงเรียน

สรุปได้ว่า สมรรถนะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกีฬาในเขตภาคเหนือ ในเรื่องการจัดการการเรียนรู้อ การพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อ ที่ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการให้เป็นระบบ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนให้กับนักเรียนโดยตรง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิเชียร ควรประกอบกิจ (2536, บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว

4. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว

5. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

กัลปรีกา หงส์ศิริ (2537, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการความช่วยเหลืองานวิชาการของครูโรงเรียนร่วมพัฒนาหลักสูตรสังกัดคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า ความต้องการความช่วยเหลืองานวิชาการของครู โรงเรียนร่วมพัฒนาหลักสูตรโดยส่วนรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานวัดและประเมิน งานห้องสมุด งานการเรียนการสอน งานหลักสูตร แลกการนำหลักสูตรไปใช้ งานวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน งานประชุม อบรมทางวิชาการ งานส่งเสริมการสอน งานนิเทศการศึกษา และงานด้านการวางแผน และดำเนินงานการเปรียบเทียบความต้องการความช่วยเหลือทางวิชาการระหว่าง

โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก พบว่า มีความต้องการความช่วยเหลือโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีเฉพาะงานนิเทศการศึกษาในโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

พิจิตรา เฟื่องเกษม (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ งานด้านวิชาการ มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับงาน มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการพัฒนางานด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบสูง ด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถประสานงาน ประสานประโยชน์มองการณ์ไกล ส่วนผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 เฉพาะด้านปฏิบัติราชการเท่านั้น

สุบิน จันพะนันท์ (2543, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูวิชาการในโรงเรียนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาในการบริหารวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.5 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความเห็นของครูวิชาการที่ปฏิบัติต่างกันมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนต่างกัน การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของครูวิชาการที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน

พิเชษฐ คงปัดถา (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีการจัดการควบคุมติดตามและพัฒนาการบริหารงานวิชาการทั้ง

8 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทางวิชาการมีการประเมินผลการวางแผน โดยสรุปและรายงานผลเมื่อสิ้นปี การศึกษา ด้านหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอนมีหลักการจัดครูเข้าสอนโดยจัดตามความสามารถและความถนัดของครู ด้านการนิเทศการศึกษามีการมอบหน้าที่การนิเทศให้ผู้ช่วยบริหาร ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีการจัดกิจกรรมและการเสริมหลักสูตรโดยจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ ด้านวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนมีการเก็บรักษาสื่อโดยให้ครูผู้สอนเก็บเอง ด้านห้องสมุดมีการประเมินการใช้ห้องสมุดโดยประเมินจากสถิติผู้มาใช้ห้องสมุด และด้านการวัดผลและการประเมินผลมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการประเมินผลการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนโดยตรวจสอบผลการเรียนในแต่ละภาคเรียนส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการที่พบบุคลากรของโรงเรียนเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานวิชาการไม่ตรงกับครูบางคนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรโรงเรียน ขาดการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ ขาดสถานที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรม ขาดงบประมาณในการจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรแลหนังสือตำรา และยังขาดเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่ได้มาตรฐาน

บุญมี เณรยอด (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรับรองการปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้ร่วมงานศรัทธา
2. ทำงานเป็นทีม
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีมนุษยสัมพันธ์
7. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
8. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ
9. ซื่อสัตย์โปร่งใส
10. เป็นผู้ประสานงานที่ดี
11. เป็นประชาธิปไตย
12. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

13. เป็นแบบอย่างที่ดี

โดยลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะแรกคือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วินัย ศรีทอง (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานและแนวทางการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง โดยภาพรวม พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านการนิเทศการเรียนการสอนและด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองจำแนกความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมทางด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนี ทรัพย์ประเสริฐ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสนใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมทางด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างก็มีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวม ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร และด้านการจัดการเรียนการสอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ส่วนด้านการนิเทศภายใน และด้านการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน และการเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารศึกษาโดยวุฒิการศึกษาร่วมกับประสบการณ์ในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกัน

นงศันุช ตระกูลไทย (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

2. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารหญิง กับผู้บริหารชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5

3. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน และบทบาทการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่องานวิชาการและศึกษาขอความช่วยเหลือของงานวิชาการให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการให้บุคลากรภายในสถานศึกษา ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการให้กับบุคลากรได้