

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารงานวิจัยนี้เป็นการรวบรวมแนวคิด หลักการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันเป็นสาระสำคัญที่เป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษา โดยได้กำหนดเนื้อหาในการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร
2. การบริหารงานวิชาการโรงเรียน
3. พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ
4. งานวิจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร

คำว่า “พฤติกรรม” รวมตลอดไปจนถึง “พฤติกรรมกรรมการบริหาร” มีผู้อธิบายไว้ดังนี้

กู๊ด (Good, 1973, p. 58) กล่าวว่า “พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่งได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำ ทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพและทางอารมณ์และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ”

วอลแมน (Wolman, 1973, p. 41) ให้นิยามว่า “พฤติกรรม หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและที่เกี่ยวข้องของบุคคลทั้งที่เกิดอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายและทางสังคม”

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2517, หน้า 14) สรุปความหมายของคำว่า “พฤติกรรม การบริหาร หมายถึงการกระทำรวมทั้งทำที่ที่ผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ร่วมงานสามารถสังเกตได้ในการบริหารงาน”

ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารนั้น ได้มีการจัดแบ่งยุคการบริหารตามหลักทฤษฎีแตกต่างกันไป ซึ่งพอจะประมวลได้เป็น 4 แนวทฤษฎี คือ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารงานเชิงมนุษยสัมพันธ์ การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารสมัยใหม่ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2536, หน้า 21) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยึดแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาในยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2493 เป็นต้นมา ดังนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารในยุคนี้เท่านั้น

## 1. พฤติกรรมการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ยุคนี้เป็นยุคที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมขององค์การที่ปรากฏในการบริหารงานว่าเป็นอย่างไร โดยอาศัยแนวทางการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาสังคมเป็นหลัก จุดเน้นของการบริหารในยุคนี้ อยู่ที่พฤติกรรมการทำงานในองค์การรูปนัย (Formal Organization) ปรัชญาทางการบริหารในยุคนี้ “ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในฐานะทรัพยากรมนุษย์” (จันทรานี สงวนนาม, 2536, หน้า 9) นักการศึกษาในยุคนี้ได้แก่ เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ค (Chester I. Barnard) เฮอริเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) คริส อาร์ไกริส (Chris Argyris) และ เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) แนวความคิดทางการบริหารของนักการศึกษาแต่ละท่านโดยสรุป มีดังนี้

บาร์นาร์ค ได้เขียนหนังสือชื่อ หน้าที่ของผู้บริหาร (The Function of the Executive) ซึ่งกล่าวถึงมโนทัศน์ (Concept) ของผู้บริหารโรงเรียนว่ามี 2 ส่วน คือ

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) ซึ่งส่วนนี้ถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร ในส่วนนี้ บาร์นาร์คเน้นที่ตัวบุคคล ระบบการให้ความร่วมมือ องค์การรูปนัยและอรูปนัย

2. มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานเป็นพลวัต (Dynamic Concept) ซึ่งส่วนนี้ถือว่าเป็นศิลปะ (Art) ของการบริหาร บาร์นาร์คเน้นที่ความเป็นอิสระในด้านความคิด การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ กระบวนการตัดสินใจ และความสมดุลในการเปลี่ยนแปลง บาร์นาร์คมีแนวความคิดว่า ผู้บริหารนอกจากจะบริหารงานไปตามโครงสร้างของงานแล้ว การพัฒนาคุณลักษณะและการเรียนรู้เทคนิคยุทธวิธีทางการบริหาร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารเอง เขากล่าวว่า “ประสิทธิภาพของผู้บริหารนั้นวัดได้จากประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน” (จันทรานี สงวนนาม, 2536, หน้า 9)

ไชมอน มองการบริหารว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การ โดยเน้นให้เห็นว่า ผู้บริหารมิใช่ผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การหรือตามจุดหมายของ ผู้บริหารที่เลือกแล้วตามแนวคิดของไชมอน จึงมองการบริหารว่าหมายถึงศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ไชมอนได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งการตัดสินใจ เขากล่าวว่า ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหนึ่ง ไม่มีทางเลือกทางใดทางหนึ่งที่ดีที่สุด มีแต่ทางเลือกที่ดีกว่าทางเลือกอื่น ๆ เท่านั้นเอง (จันทรานี สงวนนาม, 2536, หน้า 10)

เวเบอร์ (อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2536, หน้า 10, ประยูร ศรีประสาธน์, 2536, หน้า 28) มีแนวความคิดค่อนข้างใกล้เคียงกับแนวความคิดทางการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ แต่ข้อเสนอและคำอธิบายของเขาเกี่ยวกับระบบราชการ (Bureaucracy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ได้ให้จุดเริ่มต้นต่อแนวความคิดทางการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ด้วยเช่นกัน ข้อเสนอและคำอธิบายเกี่ยวกับระบบราชการและอำนาจหน้าที่ของเวเบอร์ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในมโนทัศน์ที่ว่า องค์การทางการบริหารนั้นต่างก็เป็นอิสระต่อกันและจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันตามระบบสังคม

แมคเกรเกอร์ (อ้างอิงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2536, หน้า 28) ได้เสนอทฤษฎี X (ที่ผู้บริหารมีความคิดว่าพนักงานมีความเกลียดชังในการทำงาน หัวแข็ง เอาแต่ใจ และต้องการอยู่เฉย ๆ) และทฤษฎี Y จะได้รับผลสำเร็จดีกว่าใช้ทฤษฎี X แต่ในทางปฏิบัติแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎี X เป็นหลัก

มาสโลว์ ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น เรียงตามลำดับจากขั้นต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด คือ (1) ความต้องการด้านร่างกาย (2) ความต้องการความมั่นคง (3) ความต้องการด้านสังคม (4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และ (5) ความต้องการความสมหวังของชีวิต มาสโลว์เชื่อว่าเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งบรรลุผล ความต้องการอย่างอื่นก็จะตามมา เขาเห็นว่าสิ่งที่กระตุ้นและจูงใจประการสำคัญ คือ ความก้าวหน้าในโอกาสและการมีส่วนร่วม

อาร์ไกริส (อ้างอิงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2536, หน้า 26) มีความสนใจในสิ่งพื้นฐานที่บุคลิกภาพของแต่ละคนดียิ่งขึ้น เขาเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การที่ยังไม่เจริญเติบโตและเจริญเติบโตเต็มที่ (Immaturity – Maturity) โดยองค์การรูปนัยหรือที่เป็นทางการจะทำให้แต่ละคนไม่รู้จักโตและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้คนทำงานด้วยความเฉื่อยชามากกว่าการใช้ความคิดสร้างสรรค์ จะทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและรู้สึกว่าจะต้องขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้สภาวะที่ไม่โตเต็มที่ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในองค์การขนาดใหญ่ ทำให้เกิดความเกรงกลัว และหลีกเลี่ยงการแสดงความรู้สึกและความคิดเห็น

อนึ่ง จากการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ อาร์ไกริส ได้เผยว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทัศนคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ (จันทรานี สงวนนาม, 2536, หน้า 18)

ลิเคิร์ท (Likert, 1961, pp. 6-7) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยรูปแบบบริหารที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีผลผลิตสูงใช้ โดยเปรียบเทียบกับรูปแบบบริหารที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตกลุ่มอื่น ๆ ใช้ เขาได้พบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิต

สูงเน้นความสนใจเรื่องคนเป็นอันดับแรก สนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูง หัวหน้างานเหล่านี้จัดอยู่ในพวกยึดคนเป็นหลัก (Employee - centered) หัวหน้างานอีกพวกหนึ่งเน้นความสนใจเรื่องผลผลิตตลอดเวลา จัดอยู่ในพวกยึดงานเป็นหลัก (Job - centered)

ลิเคิร์ท ยังพบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูง จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรคือวัตถุประสงค์และอะไรที่จำเป็นจะต้องทำให้สำเร็จ แล้วให้อิสระในการปฏิบัติงานและยังพบอีกว่า การควบคุมทั่ว ๆ ไปอย่างหลวม ๆ มากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดจะทำให้เกิดผลผลิตสูงกว่า

จากการศึกษาวิจัยของลิเคิร์ท (Likert, 1967, pp. 16-24) เกี่ยวกับผลผลิต อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานดังกล่าวข้างต้น ทำให้เขาได้เสนอทฤษฎีการบริหารที่เรียกว่า "การบริหาร 4 ระบบ (System 4) ซึ่งได้แก่

ระบบที่ 1 แบบเผด็จการ (System 1 : Exploitive authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง โดยให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อยการตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารจะส่งจากเบื้องบนหรือหน่วยเหนือลงมาการจูงใจให้ทำงานจะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้นให้เกิดความเกรงกลัวความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะมีน้อยและลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคล เป็นรายคนเป้าหมายงานต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น

ระบบที่ 2 แบบเผด็จการมีศิลปะ (System 2 : Benevolent authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงออกถึงท่าทีที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงานโดยรางวัลแต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้างบรรยากาศอาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานแต่จริง ๆ แล้วนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้

ระบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (System 3 : Consultative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการขอคำปรึกษาหารือหรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทางมีการจูงใจในลักษณะของการให้รางวัลเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายขององค์กรอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวในการทำงานความสัมพันธ์

ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่

ระบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (System 4 : Participative) ระบบการบริหารแบบนี้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมาก มีการกระจายการตัดสินใจสั่งการไปทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารนอกจากจะเป็นแบบสองทางแล้ว ยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย การจูงใจมักอยู่ที่เป้าหมายและการพัฒนาองค์การ ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นไปอย่างฉันทมิตรระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลตามที่วางไว้จากระบบการบริหาร 4 ระบบ ลิเคิร์ตเชื่อว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการบริหารที่ได้ทั้งงาน น้ำใจคนและผลผลิตสูง ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการซึ่งแบบการบริหารทั้ง 4 ระบบนั้น แบบการบริหารใดจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติหรือสภาพการจัดการบริหารองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ (1) การเป็นผู้นำ (2) การจูงใจ (3) การติดต่อสื่อสาร (4) การปฏิสัมพันธ์ (5) การตัดสินใจ (6) การกำหนดเป้าหมาย (7) การควบคุมงาน และ (8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Likert, 1961, หน้า 120 - 121)

จากแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาในยุคนี้ ปัจจุบันได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ในวงการบริหารธุรกิจ วงการบริหารการศึกษา ตลอดจนนำไปใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะแนวคิดทฤษฎีของลิเคิร์ต ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ก็เช่นกัน ผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดทางทฤษฎีของลิเคิร์ตในส่วนที่ว่าด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการมากำหนดเป็นตัวแปรต้นด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารแต่ได้เลือกมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เพียง 5 ประการ คือ (1) การเป็นผู้นำ (2) การจูงใจ (3) การตัดสินใจ (4) การกำหนดเป้าหมาย และ (5) การควบคุมงาน พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเปรียบเสมือนดวงประทีปของโรงเรียน เป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในโรงเรียน ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของโรงเรียน (สมพงษ์ เกษมสิน 2516, หน้า 203 - 204)

### 1.1 ผู้นำกับภาวะผู้นำ

ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 4- 7) กล่าวคือ ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ ส่วนภาวะผู้นำนั้นหมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ในโรงเรียนประถมศึกษาจึงมีผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำและใช้ภาวะผู้นำนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 1.2 ความสำคัญของการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานด้วยประสิทธิผล (ธงชัย สันติวงษ์, 2523, หน้า 393) รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใดก็จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานนั้นด้วยเช่นกัน (เมธี ปิณฑานนท์, 2524, หน้า 6 - 7)

นอกจากนี้แคมเบลและคนอื่น ๆ (Campbell and others, 1967, p. 144) ยังได้กล่าวไว้ว่า การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในหน่วยงาน เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### 1.3 ลักษณะของผู้นำที่ดี

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของสตอกคิลล์ (Stogdill, อังอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 45 - 46) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

- 1) ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
- 2) ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
- 3) สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
- 4) บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
- 6) มีลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

การสังเคราะห์งานวิจัยในระยะหลัง ๆ สอดคล้องพบว่า มีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แก่

- 1) รู้จักเสี่ยง
- 2) มีความแข็งแรง
- 3) มีความคิดริเริ่ม
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) มีความเพียรพยายาม
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 8) มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
- 9) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
- 10) มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 46 - 47) พบว่า ถ้าพฤติกรรมต่อไปนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานใดหัวหน้าหรือผู้นำของหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าว คือ

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ขอคำแนะนำปรึกษามากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
- 2) ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้สึกรว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
- 3) ผู้นำสามารถไปที่ใด ๆ ในหน่วยงานได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้สึกรว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
- 4) ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยินการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
- 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่องเพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
- 7) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว

8) เมื่อผู้มาเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็น และเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุม เท่านั้น

9) เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุม นั้นก็จะดำเนินไปตามปกติ

10) ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรือ อื่นๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา

11) การย้าย เปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย

12) เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ

13) การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย

14) ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเป็นคณะเพื่อความสำเร็จของงาน

มากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของผู้ผู้นำที่ดีนั้น ควรมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน นอกจากนี้ยังสามารถครองตน ครองคน ครองงาน และทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจและทำงานอย่างมีความสุข

เซอร์จิอิวานนีและคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver, 1980, อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 33 - 34) ได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะแสดงความเป็น ผู้นำใน 3 ประการ

1) พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) พฤติกรรมมุ่งมั่น คือ มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ (2) พฤติกรรม มุ่งคน คือ สนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ เป็นต้น

2) พัฒนาคนอื่น ได้แก่ พัฒนาทั้งครูผู้สอนและนักเรียน

3) หน้าที่ของผู้นำกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการคือ (1) บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม (2) บทบาทในการสร้างกลุ่ม

โดยสรุปแล้ว บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญก็คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร

2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่ม



## การบริหารงานวิชาการ

ในระดับสถานศึกษาการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตร และการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนงานวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ได้เรียนรู้ ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน โดยทั่วไปงานวิชาการจะประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การ จัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และสื่อการเรียน การสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุม ทางวิชาการ

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารงานวิชาการ จะประกอบด้วย การดำเนินงาน เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายทางด้านวิชาการ การจัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ การ พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านวิชาการ การพัฒนาสื่อ ต้นแบบ การเผยแพร่กิจกรรมการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ การนิเทศติดตามผล การวัดและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา รายละเอียดในการดำเนินการจะ มีความชัดเจน เมื่อได้จัดตั้งสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา เรียบร้อย แล้ว

การบริหารงานวิชาการในยุคปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะ มีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจทางการศึกษา ที่ให้สถาน- ศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบการบริหารงานวิชาการโดยตรง เป็นเรื่องที่ สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องปรับตัวอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องรู้ เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน วิชาการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการทั้งทางด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งหมาย ความว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรู้และเข้าใจกรอบแนวคิดของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี จนสามารถนำไป ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง และในขณะเดียวกัน ก็สนองความต้องการ ความสนใจ และศักยภาพของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น รวมทั้ง สามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้อย่างเหมาะสม และการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่ เพียงพอเหมาะสม

## 1. ความหมายของงานวิชาการ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของงานวิชาการ ดังนี้

รุ่ง ลอยเลิศ (2543, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก

รุจิรี ภูสาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจ สถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง เป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากความหมายของนักการศึกษาที่กล่าวมาอาจสรุปความหมายของงานวิชาการ การบริหารกิจกรรมทุกอย่างทางด้านวิชาการ ในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การปรับปรุงพัฒนาการเรียนสอน ให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา

## 2. ความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งเป็นงานหัวใจหลักของสถานศึกษา โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการเป็นสำคัญ ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานส่งเสริมการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ และช่วยอำนวยความสะดวกแก่งานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้

1) งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เจตนาดีและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิตตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม

2) งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียนเมื่อโรงเรียนมีงาน วิชาการมากปริมาณงานด้านอื่นๆ ย่อมมีมากตามไปด้วย

3) งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ไม่ว่าจะ เป็น

ในรูปของงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์จะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานวิชาการของ โรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริมาณงานด้านวิชาการ

4) งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาคุณภาพของโรงเรียนต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน พิจารณาวิธีการและผลผลิตของระบบงานวิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนของครู การบริหารงานวิชาการ ผลสำเร็จของครู ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

5) งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกัน ในการปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสารการประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของงานวิชาการดังกล่าวมาอาจสรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน เป็นตัวกำหนดปริมาณงานของ สถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน คุณภาพของโรงเรียน และเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร

### 3. ขอบข่ายงานวิชาการ

งานวิชาการที่ผู้บริหารต้องจัดทำได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดและประเมินผล การเรียน งานทะเบียนนักเรียน ไม่ว่าจะกิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพถือว่างานนั้น เป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการ ขอบข่ายของงานวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32) ได้กำหนดออกเป็น 12 งาน ดังนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทยพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพตลอดจนการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีแนว ปฏิบัติซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาไว้ดังนี้

3.1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 สาระแกนกลางกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานภาพปัญหาและความต้องการของสังคมชุมชนและท้องถิ่น

3.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานะภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายาม บูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3.1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ การใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

3.1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

3.1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

3.1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

จากแนวปฏิบัติในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาดังกล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้อง สนับสนุนให้ครูมีความรู้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา จัดหาคู่มือ แนวการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มาบริการแก่ครู ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของโรงเรียนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินมาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผลการใช้ หลักสูตรและนำผลการประเมินมาพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542

**3.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้** การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นหน้าที่หลักและ สำคัญยิ่งของบุคลากรทางการศึกษา ธเนศ ขำเกิด (2541, หน้า 28) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของกระบวนการเรียนรู้ว่าความสำคัญของการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่ตัวเนื้อหาแต่อยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Process) เป็นการเรียนรู้วิธีที่เรียน (Learn how to learn) และคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการดังกล่าวคือ การเป็นบุคคลที่มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีวิธีการ เรียนรู้ที่เป็นระบบ มีทักษะทางสังคมสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะใน การ

แก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 34) ได้กล่าวถึงแนวการปฏิบัติในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ดังนี้

3.2.1 ส่งเสริมให้ ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระ และ หน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ผูกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา การเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3.2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆโดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ร่วมกันหรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

3.2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม จากแนวปฏิบัติในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวมาจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องวางแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกับครู ควบคุม กำกับให้การ จัด ตารางสอนของครู เป็นไปตามความเหมาะสมของครู มีการจัดเตรียมการสอนและบันทึกการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยให้นักเรียนทำโครงการและใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

**3.3 การวัดผลและการประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน** การวัดผลและการประเมินผล เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมทางวิชาการที่จะทำให้ทราบว่า การดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดมีปัญหาอุปสรรค มีข้อบกพร่อง และมีข้อจำกัดในเรื่องใดอย่างไร อันจะเป็นแนวทางไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 35) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติในด้าน การวัดผลและการประเมินผล ดังนี้

3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียน จากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

### 3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

จากแนวทางในการปฏิบัติในด้านการวัดผลประเมินผล ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหาร จะต้องดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลร่วมกับครูและฝ่าย วิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเกี่ยวกับ การวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามแนวทางของหลักสูตร วัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง จัดประชุมอบรมเพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถใน การสร้างเครื่องมือวัดผลและประเมินผล และควบคุมติดตามการประเมินผลและนำผลการประเมิน มาพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

**3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา** การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความสำคัญและความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติกรในสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูจะต้อง มีความรู้เรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่ง สุกัน เทียนทอง (2546, หน้า 29) ได้กล่าวถึง การวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาว่าการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีขอบเขตอยู่ที่การแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพให้ครูมีความเป็นผู้นำทางวิชาการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ให้ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และให้สามารถศึกษา ค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 (5) ให้สถานศึกษา ส่งเสริมให้ ครูผู้สอนสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 30 ให้สถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยมีครูเป็นผู้ปฏิบัติการวิจัยเรียกว่าครูนักวิจัย (Teacher as Researcher) ซึ่งจะต้องมีพันธกิจ (Mission) ที่จะต้องค้นหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่อไป กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 35) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

3.4.1 ศึกษาวิเคราะห์วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

3.4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

3.4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

จากแนวทางการปฏิบัติในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวจึงเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้ารับ การอบรมเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สนับสนุนสื่อและอุปกรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย ให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านการศึกษาค้นคว้าให้มีคู่มือ/เอกสารเพื่อประกอบ การจัดทำวิจัยให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสนับสนุนให้ครูนำเสนอผลงาน การวิจัยต่อผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง

### 3.5 การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ( 2546, หน้า 36) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนี้

3.5.1 ศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียน การ สอนและการบริหารงานวิชาการ

3.5.2 ส่งเสริมให้ครู ผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียน การสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

3.5.3 จัดหาสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียน การสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

3.5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหาพัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียน การสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

3.5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา

จากแนวปฏิบัติในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องสำรวจความต้องการของครู ในการใช้วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียน การ สอน จัดหาวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนมาบริการอำนวยความสะดวก แก่ครู

ส่งเสริมให้ครูได้มีการคิดค้นและผลิตวัสดุสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และควบคุม กำกับ ให้ครูได้ใช้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

**3.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้** พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความสำคัญกับแหล่งเรียนรู้ไว้หลายประการดังที่บัญญัติไว้ในมาตรา 25 ที่ได้กล่าวถึงหน้าที่ของรัฐว่า “รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน หอศิลป์ พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์กีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอ” และ มาตรา 29 คือ “ให้สถานศึกษาร่วมกับ บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดการกระบวนการ เรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆรวมทั้งหาวิธี การสนับสนุนให้ มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน” กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 36) ได้กำหนด แนวทางในการปฏิบัติในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ดังนี้

3.6.1 สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

3.6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

3.6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

3.6.4 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

3.6.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้ แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากแนวการปฏิบัติการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ดังกล่าวมา ผู้บริหารจะต้องจัดหาหนังสือให้มี ในห้องสมุดตามความต้องการของครูและนักเรียน ส่งเสริมให้มีการจัดแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอก โรงเรียน ส่งเสริมให้นักเรียน เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา



**3.7 การนิเทศการศึกษา** การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยพัฒนางานวิชาการ เพื่อให้เป็นไป ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาการจัดการศึกษา ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรและ วิธีดำเนินการสอน การนิเทศเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนางานวิชาการ ของโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 36) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการนิเทศ การศึกษา ดังนี้

3.7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

3.7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบ หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

3.7.3 ประเมินผลการจัดระบบและการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

3.7.4 ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบ และ กระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

3.7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษา ภายใน สถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศภายในเขตพื้นที่การศึกษา

จากแนวทางการปฏิบัติในการนิเทศการศึกษาดังกล่าวมา ผู้บริหารจะต้องส่งเสริม การ นิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร เพื่อช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เสนอวิธีการ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียน จัดให้มีการนิเทศโดยการมีส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูนำผลงานจากการนิเทศภายในมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการ สอน

**3.8 การแนะแนวการศึกษา** การแนะแนวการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการจัด การศึกษาเป็นอย่างยิ่ง และเพื่อให้การดำเนินการแนะแนวในโรงเรียนประสบผลสำเร็จและบรรลุผล ดังเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 36) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการแนะแนวการศึกษา ดังนี้

3.8.1 การจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดย เชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

3.8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคนใน สถานศึกษา

3.8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนว การศึกษาในสถานศึกษา

3.8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการ

แนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

จากแนวทางในการปฏิบัติการแนะแนวการศึกษาดังกล่าวมา ผู้บริหารจะต้องอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวให้กับครูในโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำข้อมูลนักเรียนรายบุคคลจัดทำงบประมาณสนับสนุนงานแนะแนวในโรงเรียน ประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อแนะแนวให้แก่ผู้เรียน และสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการแนะแนว

**3.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (อ้างอิงใน สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 3) ได้กำหนดให้โรงเรียนจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ทั้งการประเมินคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก ในหมวด 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก และเพื่อให้การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จและบรรลุผลดังเจตนารมณ์พระราชบัญญัติ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 37) จึงได้กำหนดแนวทางใน การปฏิบัติการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

3.9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

3.9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3.9.3 วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

3.9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ ภายในเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา

3.9.6 ประสานความร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นเพื่อ ประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขต พื้นที่การศึกษา

3.9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากแนวทางในการปฏิบัติ ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาดังกล่าวมาผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาวางแผนการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**3.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน** การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนเป็นสิ่งที่สถานศึกษาควรที่จะประสานให้ความร่วมมือกับสถาบัน องค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการให้ความรู้แก่คนในชุมชนอันเป็นแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน เมื่อชุมชนเข้มแข็งก็ทำให้การจัดการศึกษา ในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความราบรื่นก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งทรัพยากร และงบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 38) ได้ให้แนวปฏิบัติในการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ดังนี้

3.10.1 การศึกษาสำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

3.10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิดและเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการ พัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น

3.10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น

จากแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการดังกล่าวมา ผู้บริหารจะต้องศึกษา และสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ประชาชน วางแผนในการสนับสนุนงานวิชาการ แก่ประชาชน ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง วิชาการของสถานศึกษา มี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น ตลอดจนจัดบุคลากร ในโรงเรียนให้มีหน้าที่ประสาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่น

**3.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น** ในยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่มีความเจริญทางด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานความร่วมมือในด้านวิชาการกับสถานศึกษาอื่นทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนได้รับความรู้ที่กว้างขวางขึ้นเพราะการร่วมมือทางวิชาการเป็นการแบ่งปันสื่อ และองค์ความรู้ต่างกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 38) ได้ให้ แนวปฏิบัติในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ดังนี้

3.11.1 ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา และต่างเขตพื้นที่การศึกษา

3.11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

จากแนวปฏิบัติในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นดังกล่าวมาทำให้ทราบว่า ผู้บริหารจะต้องวางแผนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ แต่งตั้งบุคลากรให้มีหน้าที่ในการประสาน ความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และจัดระบบในองค์กรให้มีความเหมาะสม ในการใช้เป็นสถานที่ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

**3.12 การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา** การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน อื่นที่จัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะให้การสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง

อำรุง จันทวานิช (2546, หน้า 20) กล่าวว่าโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบนั้นต้องเป็นโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างในการ ให้ความช่วยเหลือชุมชนและโรงเรียนอื่น และปัจจัยหลักแห่งการช่วยเหลือ คือ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นในการพัฒนาครูและบุคลากรร่วม และสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมชุมชน ส่งเสริมโรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 38) ได้ให้แนวทางในการปฏิบัติในการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ดังนี้

3.12.1 สํารวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับ การสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษา

3.12.2 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

3.12.3 ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

จากแนวทางการปฏิบัติ การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องสำรวจและศึกษาข้อมูลรวมทั้ง ความต้องการในการสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการได้รับการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา จัดระบบภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาและ แต่งตั้งบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถให้ทำหน้าที่ประสานให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

### พฤติกรรมกรรมการบริหารวิชาการ

พฤติกรรมกรรมการบริหารวิชาการเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน อันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญอย่าง ใกล้เคียงกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 8)

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) ที่ได้กำหนดพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ

ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิตศกการจัการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัการเรียนรู้

ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

1. ด้านบริหารจัดการเรียนรู้
2. ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. ด้านนิตศกการจัการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

### 1. ด้านบริหารจัดการเรียนรู้

ด้านบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดสาระความรู้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะนำความรู้ไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) กำหนดไว้ได้ 2 แบบ คือ การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น

1.1 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาตนเองได้หมายความว่าจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ใน มาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง คำว่า ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์มีฐานะเป็นผู้ทรงสิทธิในชีวิตของตน มนุษย์เป็นผู้ที่พร้อมที่จะพัฒนาตนเองพร้อมกับมีศักยภาพที่จะร่วมกับมนุษย์ผู้อื่นพัฒนาสังคมได้

1.2 ถือว่าผู้เรียนสำคัญ การจัดการเรียนโดยให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เองสิ่งที่ตนเองชอบและสนใจและด้านกระบวนการเรียนรู้ผู้จัดต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิหน้าที่ของผู้เรียนมีการวางแผนการออกแบบกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีความหมายเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้คือการค้นหา การปฏิบัติแสดงว่าผู้เรียนการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องใช้สื่อที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้ใช้สมองทุกส่วน (Whole Brain Approach) มีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงตามลำดับขั้นตอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 13) ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างอย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้ง ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้ง สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน, 2548, หน้า 35-37) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการการเรียนรู้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

นพรัตน์ ส่วนบุญ (2551) กล่าวว่า การบริหารและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะบรรลุมาตรฐานของหลักสูตรได้ จะต้องมีการ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของหลักสูตร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดหลักสูตรของสถานศึกษาได้ต้องเข้าใจถึง

ความสำคัญธรรมชาติลักษณะเฉพาะของข่ายสาระ ทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะกระบวนการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนโครงสร้างการเรียนรู้ แนว การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่างๆ

## 2. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนครูผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

2.1 งบประมาณ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเงินและวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้พอเพียงกับความต้องการของครู

2.2 การนิเทศ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ร่วมปรึกษาและให้ขวัญกำลังใจแก่ ครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ไปสู่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 แหล่งเรียนรู้ทั้ง ในและนอกโรงเรียน สถานประกอบการและสถานประกอบ อาชีพอิสระ ผู้บริหารต้องช่วยประสานงานทั้ง ในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงาน ซึ่ง จะทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง

2.4 วิทยากร หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาชุมชน หรือปราชญ์ชาวบ้าน หรือผู้รู้ ผู้บริหารจะต้องประสานสัมพันธ์กับวิทยากร ทั้งในและนอกท้องถิ่น เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เรียนและครูผู้สอน

2.5 การจัดการด้านการตลาด ผู้บริหารควรรหาแหล่งจำหน่ายผลผลิตของผู้เรียน เพื่อเป็นการหารายได้ให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนในกลุ่มวิชาต่างๆ โดยเฉพาะ กลุ่มวิชาการงานและอาชีพ ถือว่าสำคัญมาก

ธุรกิจ พิมพ์แพง (2545, หน้า 67) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีการเตรียมการสอนทั้งด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการเรียนรู้
2. สนับสนุนการใช้สื่อการสอนที่เน้นการฝึกการคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล
3. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง
4. ส่งเสริมการใช้แหล่งการเรียนรู้ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

การบริหารจัดการเรียนรู้ ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญหมายถึงผู้บริหารสามารถจัดเนื้อหา สาระและกิจกรรมได้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียนฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและนวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่



กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

สรุปการบริหารการจัดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความเข้าใจหลักการและแนวทางการจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลเพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานวิชาการได้อย่างอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น โดยมีแนวทางปฏิบัติในการบริหารการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรมทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, 2546, หน้า 33-34)

## 2. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

### 2.1 ความเป็นมาของหลักสูตร

หลักสูตรเป็นข้อกำหนดและแนวทางในการจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยในพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดเรื่องหลักสูตรไว้ในหมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการศึกษาโดยกำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (มาตรา 27) นอกจากนี้ยังได้กำหนดไว้ว่าหลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ

สาระหลักสูตรทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม (มาตรา 29) เพื่อให้สอดคล้อง และสนองสาระที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีคำสั่งที่ วก 1166/2544 เรื่อง ให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดย กำหนดหลักการของหลักสูตรไว้ ดังนี้

1. เป็นการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มุ่งเน้นความเป็นไทยควบคู่ กับความสากล
2. เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างเสมอ ภาคและเท่าเทียมกัน โดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ
4. เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระ เวลา และการจัดการเรียนรู้ เป็นหลักสูตรที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการ เรียนรู้ และประสบการณ์

## 2.2 ความหมายของหลักสูตร

หลักสูตรมีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาแบบเป็นระบบประเทศที่ประสบ ความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาจะต้องมีหลักสูตรเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย การศึกษาของประเทศเกี่ยวกับความหมายของหลักสูตร ได้มีนักศึกษานักวิชาการหลายท่านได้ ให้ทัศนะไว้แตกต่างกันดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545, หน้า 24) กล่าวว่าหลักสูตร คือ มวล ประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกสังคม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้หลักสูตรยัง มีความหมายเป็น 3 ประการ

1. หลักสูตรเป็นศาสตร์หรือทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียน การสอนตามที่มุ่งหมายไว้
2. หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ครู วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา
3. หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝน ผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ลำลี รักสุทธิ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดให้แก่ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียนอันจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติในทิศทางที่พึงประสงค์

กรมวิชาการ (2545, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า เป็นแผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถโดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน

รุจิร ภู่อาระ (2545, หน้า 77) กล่าวว่า หลักสูตรมาจากภาษาละติน ว่า Recourse แต่เมื่อนำมาใช้การศึกษาหลักสูตร คือ แผนการเรียนประกอบด้วย เป้าหมาย และจุดประสงค์เฉพาะที่จะนำเสนอและจัดการเนื้อหาซึ่งรวมถึงแบบของการเรียนการสอนตามจุดประสงค์ และท้ายสุดจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ของการเรียนกล่าวโดยสรุป ความหมายของหลักสูตร คือ แผนหรือมวลประสบการณ์ที่จำเป็นและจัดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่พึงประสงค์

### 2.3 ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชน ทั้งถิ่น วัดหน่วยงาน และสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการ ซึ่งจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ให้แนวทางที่สำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 1-2)

1. หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและความเพลิดเพลินในการเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวิธีสร้างกำลังใจและเข้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนให้ได้มากที่สุด มีความรู้สูงสุด สำหรับผู้เรียนทุกคนควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจ และประสบการณ์ให้ผู้เรียนและพัฒนามั่นใจ ให้เรียนและทำงานอย่างอิสระและร่วมมือกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้สำคัญๆ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสารส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้อยากเห็นและมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล

2. หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณจริยธรรม สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนกแหว่งถูกผิด เข้าใจและศรัทธาในความซื่อตรงของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันว่ามีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคม หลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้น มีความเสมอภาค ควรพัฒนา วัฒนธรรม เข้าใจและยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง ในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก หลักสูตรสถานศึกษา

ควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูลและเป็นอิสระ เข้าใจใน ความรับผิดชอบ

นิภา เพชรสม (2542, หน้า 42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรไว้ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นเสมือนเป้าหมายลอมพลเมืองดีและมีคุณภาพเนื่องจากผู้เรียนหรือ ประชาชนคือผลผลิตของการศึกษา ดังนั้นคุณภาพของประชาชนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับหลักสูตร ว่าต้องการให้ผู้ผ่านการศึกษามีคุณลักษณะอย่างไรหลักสูตรจึงเปรียบเสมือนเป้าหมายลอมพลเมืองดี

2. หลักสูตรเป็นโครงการและแนวทางในการจัดการศึกษา เพราะหลักสูตรจะ บอกให้ทราบว่าจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์อย่างไรและในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์อย่างไรจะจัดการสอนอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เห็น ภาพรวมของการจัดการศึกษาของชาติว่ามุ่งไปในทิศทางใดที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายกับการจัด การศึกษาจะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

3. หลักสูตรเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานของครูเพราะหลักสูตรจะบอกให้ครู รู้ว่าควรพัฒนาผู้เรียนในด้านใดบ้าง จะสอนผู้เรียนด้วยเนื้อหาอะไรและควรจัดกิจกรรมหรือ ประสบการณ์ใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 มาตรฐานประการแรก สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนจะต้องเสนอ ให้ถึงมาตรฐาน ที่หลักสูตรกำหนดไว้

4.2 มาตรฐานที่สองหมายความว่า หลักสูตรจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้ทุก สถาบันการศึกษาที่จัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

5. หลักสูตรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เนื่องจากการศึกษา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนดังนั้นประเทศใดจัดการศึกษาโดยมีหลักสูตรที่เหมาะสมทันต่อ เหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีย่อม ได้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาสังคมและประเทศชาติเป็นไปอย่างได้ผลดียิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 23-24) ได้จำแนกความสำคัญของ หลักสูตรไว้ 3 ด้าน คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอนทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้  
2. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตาม เป้าหมาย

3. หลักสูตรเปรียบเสมือนแบบแปลน การเรียนการสอน

สิริกร มณีรินทร์ (2545, หน้า 3-4) กล่าวว่าหลักสูตรเป็นส่วนสำคัญของส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้ง ร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุปว่า หลักสูตรเป็นมวลความรู้และประสบการณ์ที่มีความสำคัญในการนำไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้

#### 2.4 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2543, หน้า 86-87) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่าคือการให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาของตนได้มากขึ้น ครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรระดับห้องเรียนของตนให้อยู่ภายในกรอบที่ส่วนกลางกำหนด คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติหลักสูตรโดยที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดโครงสร้าง และจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจสั่งการเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงบุคคลากรภายในสถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ มีหน่วยงานภายนอกเช่น ศูนย์พัฒนาหลักสูตรทำหน้าที่ส่งเสริมการศึกษาสนับสนุนหลักสูตรสถานศึกษา มีหน่วยงานภายนอกตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน

กรมวิชาการ (2544, หน้า 28-29) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่า คือ พันธกิจหรือภาระหน้าที่ที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัยโดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังเพื่อให้ครูทุกคนนำไปออกแบบการเรียนการสอน มีการวางแผนร่วมกันทั้งสถานศึกษา เป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมภารงานการจัดการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา

อุมาพร หล่อสมฤดี (2545, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้ และการประเมิน การกำหนดการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สถานศึกษาเป็นผู้ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากกว่าเป็นเจ้าของหลักสูตร

สุนทรี คนเที่ยง (2551) กล่าวว่าหลักสูตรมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาไม่่ว่าระดับใด เนื่องจากหลักสูตรจะระบุสิ่งที่ คาดหวังที่จะให้เกิดกับผู้เรียนแนวทางการจัดประสบการณ์ต่างๆ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2549, หน้า 11) ได้เปรียบหลักสูตรเหมือนพิมพ์เขียวของแปลนบ้านที่ใช้ในการสร้างบ้าน โดยในพิมพ์เขียว จะแสดงให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่เรามุ่งหวัง

การเปรียบดังกล่าวทำให้มองภาพของพิมพ์เขียวของแปลนบ้านแต่ละแห่งที่มีลักษณะแตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ทั้งสภาพของที่ตั้งของบ้านที่จะสร้าง วัสดุอุปกรณ์ที่มี ความประสงค์ของเจ้าของบ้าน ฯลฯ ดังนั้น หลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษาก็ควรจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษานั้น ๆ แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาดูเหมือนเป็น กระแสที่ได้รับความสนใจมากทีเดียวสืบเนื่องมาจากแนวการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ซึ่งกำหนดแนวการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาจัดสาระของ หลักสูตรให้เป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทยความเป็นพลเมือง ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ รวมทั้งจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ในชุมชนและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 17) ดังนั้นจึงเป็น หน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องและส่งเสริมกับ หลักสูตรแม่บท

มาร์ชและวิลลิส (Marsh; & Willis, 1995, p. 129) ได้ให้ความหมายของการ พัฒนาหลักสูตรว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิด ประโยชน์ และ ประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาหลักสูตรนั้นอาจจะพัฒนาโดยการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ แผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจาก ความร่วมมือระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อกำหนดการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ของนักเรียนที่ประกอบด้วย ผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้รายปี/ รายภาค การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่าง ๆ รวมทั้ง การวัดผลประเมินผล (สังัด อุทรานันท์, 2542, หน้า 31)

## 2.5 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร

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

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่มๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการ เรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการ เรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะ

เขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แบ่งแยกตามรายหัวข้อแต่ละระดับชั้น เรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 67) กล่าวไว้ว่าบทบาทสำคัญของผู้บริหารหลักสูตรมีดังนี้

1. ต้องศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรแม่บทและหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ให้ชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับ หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ การวัดและประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการและจุดหมาย ซึ่งโรงเรียนจะต้องยึดเป็นหลักที่สำคัญเพื่อให้การจัดกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนได้ตอบสนอง และบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นอกจากนี้ยังต้องศึกษาเพื่อจัดท้าวสุดหลักสูตรทุกชนิด เพื่อจะได้เสนอแนวให้ผู้สอนได้จัดทำและใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ดูแลดำเนินการประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจง แนะนำ ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนและก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

3. จัดหาหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร (คู่มือการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ คู่มือการบริหารจัดการแนะแนว คู่มือการประเมินผลการเรียน คู่มือการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน คู่มือการบริหารหลักสูตร คู่มือครู คู่มือนักเรียน คู่มือผู้ปกครอง ฯลฯ) ให้เพียงพอและให้ครบถ้วนทุกระดับชั้นเรียนและทุกหมวดวิชา รวมทั้งจัดหาและเสนอแนะให้ครูรู้จักและใช้เอกสารรายการสื่อการศึกษาทั้งของโรงเรียนและของศูนย์เทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ รวมตลอดถึงเอกสารรายการแหล่งความรู้และทรัพยากรในท้องถิ่นที่โรงเรียนได้จัดรวบรวมไว้

4. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรแม่บทหรือหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร และวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลตามที่หลักสูตรกำหนด ช่วยให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติอยู่แต่เดิมแบบเดิม สู่แนวของหลักสูตรใหม่ที่โรงเรียนจะใช้

5. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อให้ผู้ปกครองจะได้ร่วมมือและช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง จะได้มีบทบาทในการกำกับดูแลการจัดการของสถานศึกษาด้วย

6. จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาครูและบำรุงรักษาครูให้อุทิศตัวปฏิบัติหน้าที่และคงอยู่กับหน่วยงาน

7. จัดสถานที่ให้เอื้อ ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องเรียน ห้องวิชาการต่างๆ ห้องสมุด ห้องเรียนรวม ห้องโสตทัศนศึกษา แปลงเกษตร ฯลฯ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศทางวิชาการและส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นักเรียน

8. จัดให้มีการบริการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนานักเรียนในทุกด้านรวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ และการจัดทำโครงการตามสาระการเรียนรู้และโครงการตามความสนใจ

9. นิเทศการใช้หลักสูตรและนิเทศการสอนและจัดให้มีการนิเทศ และติดตามผลอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทราบสภาพที่เป็นอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบอยู่จะได้ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ เพื่อส่งเสริมให้ครูใช้หลักสูตรให้ถูกต้องและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพจนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

วัชรีย์ บุรณสิงห์ (2544, หน้า 47- 48) กล่าวว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตรมีดังนี้

1. เป็นผู้นำในการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร
2. ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระจ่างชัด สามารถควบคุมดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้
3. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร
4. จัดหาวัสดุหลักสูตรที่ทันสมัยและให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน



5. ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริมและนิเทศการใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

6. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตนเอง การ อินทรมพรรย์ (2539, หน้า 21) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจนและจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่นๆ
2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้
3. ต้องเป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจแก่ครู
4. ต้องจัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน
5. ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการดำเนินการ

6. ต้องประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร
7. ติดตามผลการปฏิบัติงานและนิเทศ
8. ประชาสัมพันธ์
9. ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

สงัด อุทรานันท์ (2538, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

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

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดหมายของการศึกษาในการบริหารหลักสูตรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้น จึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนา

คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วย

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

1. การวางแผนจัดทำหลักสูตร (Curriculum Planning) ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดเนื้อหาสาระและประสบการณ์ การเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

2. การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) กิจกรรมในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการจัดทำวัสดุหลักสูตรต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนต่างๆ การเตรียมบุคลากร การบริหารหลักสูตร และการดำเนินการสอนตามหลักสูตร

3. การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการประเมินเอกสารหลักสูตรการประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบมิติในการพัฒนาหลักสูตรข้างต้นเป็นกระบวนการที่สามารถใช้กับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรแม่บท หลักสูตรระดับชาติ (Official Curriculum) และหลักสูตรท้องถิ่นหรือหลักสูตรสถานศึกษา (Local / School Curriculum) (ในที่นี้รวมหลักสูตรท้องถิ่นกับหลักสูตรสถานศึกษาเป็นสิ่งเดียวกันเพราะเป็นหลักสูตรระดับปฏิบัติการเช่นกัน)

สรุป หลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า เยาวชนไทยในอนาคตควรจะเป็นพลเมืองอย่างไรที่สังคมไทยต้องการ และสามารถดำเนินชีวิตของตนได้อย่างมีความสุข แม้ว่าหลักสูตรจะสร้างขึ้นอย่างดีเลิศ และเหมาะสมเพียงใดก็ตามหลักสูตรนั้นไม่มีการนำไปใช้ย่อมมีประสิทธิภาพก็ยากที่การใช้หลักสูตรจะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาหลักสูตรแม่บทให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขั้นตอนและบทบาทของผู้บริหารในการบริหารหลักสูตร เพื่อการนำสูตรไปใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและชุมชนมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อการนำสูตรไปใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและชุมชนมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 3. ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ผลรวดเร็ว กว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและผลสุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (กมล ภูประเสริฐ, 2544, หน้า 59)

กมล ภูประเสริฐ (2540, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการศึกษา คือ การทำความเข้าใจในภารกิจที่พึงปฏิบัติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ปราการ เจริญสุรสถล (2540, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่าหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันที่ให้เกิดผลและปัญญาในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติได้ถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศ คือ กระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการให้ความช่วยเหลือแนะนำ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพจากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึงกระบวนการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร

#### 3.1 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, หน้า 182) กล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนว่าผู้บริหารการศึกษา ต้องยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทน

2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลงได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้

3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้น เป็นทำงานร่วมกันเพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นการนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ชูเชิง หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4. บุคลากรภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในสภาพความจริงแล้วไม่มีใครที่มีความเชี่ยวชาญทุกด้าน ดังนั้น จึงน่าจะแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนต้องเกิดขึ้น จากความจำเป็นในการ แก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหาร จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อความ สัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

สำนักพัฒนาสังคม (2547, หน้า 2) ได้กล่าววว่า การดำเนินการนิเทศการศึกษา ให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องยึดหลักการ ซึ่งเป็นวิถีทางแห่งการแก้ไขปัญหาที่คิดว่าน่าจะมีความสำเร็จได้มากที่สุด หลักการนิเทศการศึกษา ที่ดีควรได้จากการประยุกต์แนวคิดต่างๆ จากนักการศึกษาที่ให้ความเห็นไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศจะเกิดผลสูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอนก็ต่อเมื่อการนิเทศ นั้น ได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดมุ่งมั่นที่แน่นอน ซึ่งได้ ตกลงร่วมกัน โดยคณะครูและผู้นิเทศ

2. การนิเทศการศึกษา จะมีความหมายสำหรับ ครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้น เกี่ยวข้องและมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือครูต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าเขาต้องการให้ การศึกษาช่วยเหลือเรื่องใด

3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ย่ำแย่และสร้างความ เข้าใจอันดีต่อกัน และต้องช่วยครูให้พบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การนิเทศการศึกษาเป็นวิทยาศาสตร์ คือเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ ทั้งใน ด้านกระบวนการนิเทศ และการใช้เครื่องมือ มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นปรนัย เชื่อถือได้ แทนที่ จะสรุปจากความคิดเห็นอย่างเดียว

5. การนิเทศการศึกษาเป็นประชาธิปไตย คือมีความเคารพในบุคคลแต่ละคน ร่วมมือกันทำงาน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้นต้องมาจาก หมู่คณะ

6. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ คือต้องส่งเสริมให้บุคคลแต่ละคนแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองและพัฒนาความสามารถให้สูงสุด

7. ควรมีการประเมินผลโครงการนิเทศ โดยผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ทราบถึงผลในการดำเนินการ

ซัด บุญมา (2551) ได้กล่าวว่า หากนำความหมายของการนิเทศหลักการนิเทศดั้งเดิมมาผสมผสานกับแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดที่ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู และระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษา หลักการนิเทศคือ

1. การนิเทศการศึกษา จะต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงาน ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การนิเทศการศึกษา มุ่งให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการนำตนเอง และสามารถตัดสินใจปัญหาของตนเองได้

3. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

5. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง

### 3.2 องค์ประกอบในการนิเทศ

ประยูรศรี วงศรี (2550, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. บุคลากรนิเทศ
2. วิธีการนิเทศ
3. กระบวนการนิเทศ

1. บุคลากรนิเทศ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ และครูผู้สอนซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการนิเทศการศึกษาและทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศการศึกษาด้วย

2. วิธีการนิเทศ

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงาน ของครูและคณะส่งเสริมให้ครูทำงานวิชาการทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

เคารพในหลักการและเหตุผล พยายามปรับปรุงคุณภาพของงาน และช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจมีเวลาปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กำหนดวิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาอุปสรรคและประเด็นที่ต้องพัฒนา ได้แก่การเข้าเยี่ยมชั้นเรียนการสังเกตปรึกษาหารือประเมินผลงานทางวิชาการของโรงเรียน

2.3 กำหนดวิธีหรือกิจกรรมการนิเทศโดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมต่อไปนี้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประชุม การอบรมการเรียนรู้ แบบบันทึก บรรยายภาคในชั้น เรียน และอ้างอิงเอกสาร การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ จะต้องอยู่บนหลักแห่งมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของกรณีการศึกษามากกว่าจะจำกัดลงมาแล้วว่าเป็นการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เกี่ยวกับครูโดยตรงแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นกิจกรรมการนิเทศที่ผสมผสานกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

### 3. กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการ การวางแผนดำเนินการตามแผน การสร้างสื่อเครื่องมือ และพัฒนาวิธีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลรายงานตามลำดับดังนี้

3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

3.2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก

3.3 การสร้างสื่อนวัตกรรมเครื่องมือ

3.4 การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา

3.5 การประเมินผลและการรายงานผล

การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียนการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นการช่วยเหลืออำนวยความสะดวก แนะนำชี้แจงบริการ ร่วมมือปรับปรุงแก้ไข พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและร่วมมือซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้

แฮร์ริส Harris (1985, อ้างอิงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541, หน้า 26-28) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเขียนย่อๆ ว่า POLCA ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Processes) คือ การติดตามการนิเทศ การจัดทำตารางทำงาน ตารางการนิเทศ และทำโครงการต่างๆ

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Processes) คือ มีการจำแนกหน้าที่ เพื่อไม่ให้ทำงานซ้ำซ้อน ขจัดปัญหาซ้ำซ้อนกัน ทางวิชาการ จัดวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในโรงเรียน

3. กระบวนการผู้นำ (Leading Processes) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็น ผู้นำในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ เสริมแรง เอาใจใส่ ในเรื่อง สวัสดิภาพใช้ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) หมายถึง การติดตาม การทำงานของบุคลากรโดยใช้พระคุณมากกว่าพระเดช เมื่อพบข้อบกพร่องข้อผิดพลาดผู้นิเทศจะ แก้ไขข้อบกพร่องนั้น ด้วยความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ เห็นได้ว่า การ ควบคุมทางการนิเทศนั้น เป็นกระบวนการที่แตกต่างไปจากการควบคุมทางการบริหาร

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Processes) ได้แก่ การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญคือการพิจารณาผลงานใน เิงปฏิบัติว่าให้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง ทั้งนี้มีการวิจัยด้วย ชาติ มณีศรี (2542, หน้า 82-83) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินการทำงาน (Assessing) เป็นการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ความสอดคล้องประสานสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมและพฤติกรรม การทำงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority) เรียงลำดับความสำคัญกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกำหนดทางเลือก

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) จัดระบบงาน แผนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน นำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การเตรียมการที่จะปฏิบัติงาน

4. การจัดทรัพยากร (Allocating Resources) การจัดทรัพยากรโดยใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

5. การประสานงาน (Coordination) การนิเทศเป็นกระบวนการประสานใช้ ทรัพยากรจึงจะบังเกิดผล การประสานงานที่ดีมีทั้งประสานแผน ประสานคน และประสาน งบประมาณให้เกิดความกลมกลืน โดยเฉพาะการกำหนดระยะเวลาไม่ให้ซ้ำซ้อน

6. การนำในการทำงาน (Directing) การที่ได้ดีนั้นตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบ

### 3.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

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

1. ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยถือว่างานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ
2. ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมอบหมายให้ศึกษานิเทศก์ในสังกัดทำหน้าที่นิเทศงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์ช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

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

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษา ทุกคนจึงต้องร่วมคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ ในทางวิชาการแต่ละคนเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศตามความเหมาะสมเฉพาะตัวในแต่ละด้าน
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายในวิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การไปประชุมอบรมสัมมนา ปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ การสาธิตรูปแบบการสอน เพื่อช่วยกันค้นหาข้อบกพร่องและการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาร่วมกัน การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์กันโดยตรง เป็นต้น
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในโดยสม่ำเสมอ
4. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม



เกลททอร์น (Glatthorn, 1984, pp. 60-61) เสนอบทบาทของผู้บริหารในการ  
 นิเทศดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยในการสังเกตการณ์  
 สอน วิธีสังเกตการณ์สอนหรือปฏิบัติงานและในเวลาสังเกต
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการนิเทศ กำหนดเวลาในการประชุม  
 และการสังเกตการณ์สอนหรือปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยร่วมมือกับครูหรือคณะครูที่ร่วมโครงการนิเทศ
3. การนิเทศผู้บริหารควรเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเฉพาะเรื่อง เฉพาะ  
 กรณี โดยสังเกตการสอนในเรื่องที่ครูสนใจมากที่สุด หรือเป็นปัญหาประเด็นหรือเรื่องที่ยพยายาม  
 ปรับปรุงแก้ไขและไม่จำเป็นต้องสังเกตการณ์สอนบ่อยครั้ง เช่น เกี่ยวกับการนิเทศการสอนแบบ  
 อื่นๆ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้ควรคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวเป็นสำคัญ ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการสังเกต  
 การสอนโดยผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารต้องรู้ว่าครูกำลังทดลองใช้หรือพยายามใช้รูปแบบวิธีสอนอะไร  
 ในครั้งนั้นหรือต้องการพัฒนางานวิชาการเรื่องใด มีใครบ้างร่วมโครงการ

3.2 จำนวนเด็กในห้องเรียน กลุ่มที่สนใจเรียนหรือไม่สนใจเรียนกี่คน ครูใส่  
 ใจต่อพฤติกรรมนักเรียนของนักเรียนหรือไม่

3.3 มีประเด็นใดบ้าง หรือเรื่องใดบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้ตาม  
 วัตถุประสงค์ของนักเรียนในคาบนั้น และครูมีการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนระหว่างเรียน  
 อย่างไร

3.4 ครูตอบสนองและให้ข้อมูลย้อนกับแก่นักเรียนอย่างไรบ้าง นักเรียน  
 แสดงออกถึงการพัฒนาการเรียนรู้อย่างไร และครูส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น  
 อย่างไร

วัชรวิ เลาเรียนดี (2545, หน้า 146) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศโดยผู้บริหาร  
 ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่นี้เทศ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารทาง  
 วิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน
2. ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนกับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายชั้นเพื่อ  
 สอบถามความสมัครใจของครูที่เต็มใจจะรับการนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งครูที่รับการนิเทศโดยผู้บริหาร  
 ไม่ควรมากเกินไป

3. ผู้บริหารมีความสามารถประชุมวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศ วางแผนการนิเทศ กำหนดสังเกตการสอนหรือปฏิบัติและกำหนดวันเวลาที่จะสามารถสังเกตกำหนดช่วงเวลาและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการสอนด้วยต่อไป

4. ผู้บริหารสามารถสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนแต่ละครั้ง ควรใช้เวลาไม่มากตามประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันได้ เช่น กระบวนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน

สำนักงานการศึกษา (2545, หน้า 22-23) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง

3. ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครูในฐานะประธานคณะกรรมการ

4. สามารถพิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน

5. สามารถเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับนิเทศ

6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

7. สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ

8. สามารถใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศในโรงเรียน

9. สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, หน้า 36) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

4. ติดตาม ประสานงานกับพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการ

นิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจากระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักการศึกษา (2547, หน้า 8) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องแสดงบทบาทผู้นิเทศดังต่อไปนี้

1. สามารถสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจัง
2. สามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส ให้คำแนะนำแหล่ง

วิชาการแก่ครู

3. สามารถบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศในทุกเวลาที่มีผู้ขอความร่วมมือ

4. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
5. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
6. ผู้บริหารอาจเป็นผู้นิเทศหรือเป็นผู้รับการนิเทศ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้

เหมาะสมและถูกกาลเทศะ

ประยูรศรี วงศรี (2550) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปฐมนิเทศครูใหม่
2. จัดประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
3. สังเกตการณ์จัดการกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน
4. เยี่ยมชั้น เรียน
5. สาธิตการจัดการกระบวนการเรียนรู้
6. นิเทศเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ
7. อบรมครู
8. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
9. สัมมนาครู
10. จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าให้ห้องสมุด
11. จัดหา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู
12. สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียน

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครูและส่งเสริมให้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนเพราะการจัดการเรียนการสอนจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการหลักที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรระหว่างการทำงานให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การนิเทศจึงเป็นกระบวนการติดตามแนะนำและช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ดีงาม เหมาะสมจนทำให้บรรลุผลงานนั้นตามที่วางแผนไว้ การนิเทศจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับปฏิบัติและการผลิติดูแล เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามแผน ดังนั้นการนิเทศจึงรวมเอาความหมายของการควบคุม ซึ่งแนะนำงานการกระตุ้นย้่วยให้กำลังและช่วยเหลืออยู่ด้วย การนิเทศที่ดี นอกจากจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จแล้วยังจะต้องสร้างความยินดีให้แก่ผู้ทำจนกระทั่งผู้ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ สามารถดำเนินงานปรับปรุงงานของตนเองได้โดยไม่ต้องรอบุคคลอื่นมากกระตุ้น และจะต้องมีการประเมินผลการนิเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่องต่อไป

#### 4. ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพจัดการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุถึงแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้มาตรา 24(5) ว่าให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกับสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

มาตรา 30 ได้ระบุว่าให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้ง การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

มาตรา 69 รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ นโยบาย แผนส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้รวมทั้งการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจใน

ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาเพื่อจะได้นำความรู้นี้ไปถ่ายทอดกับครูได้ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาดังนี้

#### 4.1 ความหมายของการวิจัย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2546, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในสิ่งที่ต้องการศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล การวิเคราะห์และการตีความหมายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องคำว่า “กระบวนการ” ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กระทำขึ้น โดยมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

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

#### 4.2 ความสำคัญของการวิจัย

สำนักการศึกษา (2544, หน้า 1-2) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นไปที่การวิจัยปฏิบัติการ (Classroom Action Research) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การนำผลการวิจัยไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และบรรลุเป้าหมายหลักสูตรที่สุด การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูผู้สอนสามารถใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริงในชั้นเรียนเรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนเห็นภาพลำดับ ขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนได้ตลอด มีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน พัฒนาการจัดการเรียนรู้และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 26) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### ขั้นตอนการทำวิจัย

##### 1. กำหนดเรื่อง/หัวข้อที่จะทำวิจัย

###### 1.1 เลือกปัญหา

- แนวทางในการเลือกปัญหาเพื่อทำวิจัย
- เรื่องที่ควรทำวิจัย
- การตั้งชื่อเรื่องงานวิจัย

## 1.2 วิเคราะห์ปัญหา

- ที่มาของปัญหา สิ่งที่ต้องการทราบจากการวิจัย
- ขอบเขตการวิจัย
- สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (ทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในงานวิจัย)
- ข้อความหรือคำที่เป็นปัญหา
- คาดคะเนผลการวิจัย

## 2. วางแผนและออกแบบงานวิจัย

### 2.1 ระเบียบวิธีวิจัย

### 2.2 เครื่องมือวิจัย

### 2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.5 กำหนดแผนการดำเนินการ

### 2.6 เขียนโครงการ

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

- แนวคิดและทฤษฎีที่สอดคล้องงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตัวแบบ/กรอบคิดในการวิจัย

- ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ รูปแบบการวิจัย (ระเบียบวิธีวิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิธีการเลือกตัวอย่าง วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

- 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/สรุปโดยไม่

ต้องใส่ความคิดเห็น

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ สรุปผลการวิจัย

จุดมุ่งหมายวิธีการวิจัย ผลการวิจัยเป็นสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัย การอภิปรายผลอธิบายให้เหตุผลของสิ่งที่พบโดยยึดทฤษฎีเป็นแนวทาง ข้อเสนอแนะ การใช้ผลการวิจัย สิ่งที่จะทำวิจัยเพิ่มเติม

### 4.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

มนัส ไชยศักดิ์ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า การส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียนได้ดั่งนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการดำเนินการ 5 ประการดังนี้

1. ประชุมชี้แจงครูในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการทำวิจัยในชั้นเรียน
3. สร้างครูผู้นำทางการวิจัย
4. จัดให้ครูทำวิจัยร่วมกัน
5. ขยายผลการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ครูทุกคนภายในโรงเรียน

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545, อ้างอิงใน กัลยกร มั่นถาวรวงศ์ 2547, หน้า 49) ได้กล่าวถึงความสามารถและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยไว้ 2 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

2. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กองวิจัยทางการศึกษา (2545, หน้า 14) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนด้วยความพึงพอใจดังนี้

1. สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัย
2. ให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัย
3. มีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัย

4. สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของครูผู้วิจัย  
 สุวิมล ว่องวาณิช (2545, หน้า 78-79) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการส่งเสริมการวิจัยของผู้บริหารไว้ 8 ประการดังนี้

1. สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
3. สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

5. สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน

6. สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจสิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. สามารถวางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

กมล ภูประเสริฐ (2544, หน้า 9-13) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้สอนแต่ละคนควรทำการวิจัยในชั้นเรียนของตนโดยเรียงจากประเด็นปัญหาการเรียนการสอน ซึ่งผู้สอนเห็นว่าควรมีการทดลองรูปแบบการสอนที่คิดว่าจะได้ผลดีกว่าเดิมหรือทดลองสื่อการเรียนการสอนที่ผู้สอนดัดแปลงปรับปรุงหรือคิดค้นขึ้นใหม่ เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ตนคิดขึ้นมานั้น สามารถใช้พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จนทำให้คุณภาพการศึกษาบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ อันเป็นการฝึกการทำงานเป็นโดยอาศัยกระบวนการวิจัย การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้งร่วมกันกันในสถานศึกษาหรือประเด็นที่ควรพัฒนาร่วมกันในสถานศึกษาเพื่อการวิจัยในภาพรวมของสถานศึกษา

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

1. สามารถสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นว่าการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน



2. สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน

3. สามารถพัฒนาครูให้มีความเข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน

4. มอบหมายให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง

5. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจครู

6. สามารถนิเทศติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน

8. จัดให้มีการประกวดผลการวิจัยในชั้นเรียน

ถวิล อรัญเวศ (2549) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวิจัยดังนี้

1. กำหนดเป็นนโยบายให้ผู้สอนได้จัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนไว้ เช่นในแต่ละภาคเรียน ควรจะมีเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างน้อย 2-3 เรื่อง เป็นต้น โดยจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมเอาไว้

2. ขยายความคิด ควรจัดให้มีการอบรมผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน ดังคำที่ว่า "จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาการต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจ จะพัฒนาอะไรๆ ต้องใช้งานวิจัยเป็นฐานไว้ก่อน"

3. พิชิตปัญหา ควรมีการสร้างข้อตกลงร่วมกับผู้สอนว่า ถ้าครูผู้สอนคนใดพบปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียน ไม่ต้องยอมแพ้ แต่ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ โดยการนำเข้าที่ประชุมหรือผู้สอนสามารถศึกษาจากงานวิจัย และจากการทดลองของผู้สอนเองตามหลักการวิจัยแบบง่าย ซึ่งเกิดจากการบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในห้องเรียน

4. หาแนวทางการพัฒนา กระตุ้นให้หาแนวทางการวิจัยในชั้นเรียนเป็นหนึ่งของการพัฒนาการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการประกวด การยกย่องชมเชย การมอบเกียรติบัตร

5. อาสา่วมกัน เมื่อได้แนวทางแล้ว ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ร่วมกันใช้แนวทางนั้น ๆ มาแก้ปัญหาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนรายบุคคล และรายชั้นต่อไป

6. สรรสร้างงานวิจัย ควรให้ขวัญกำลังใจ ทั้งการมอบเกียรติบัตร การยกย่องชมเชยผู้สอน และสนับสนุนงบประมาณการทำวิจัยให้กับผู้สอนที่สามารถหาวิธีการต่างๆ มาแก้ปัญหาการเรียนการสอนในชั้นเรียนจนนักเรียนมีคุณภาพดี

7. แกไขพัฒนา ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ปรับปรุงการเรียนการสอนโดยใช้ งานวิจัยในชั้นเรียนที่แต่ละคนได้ศึกษามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนด้วยโดยให้ ผู้สอนได้เผยแพร่

8. ประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลาย ควรนำผลงานวิจัยของผู้สอนแต่ละคนมาจัด นิทรรศการหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้สอนทุกคนในสถานศึกษาได้ทราบ และนำไปประยุกต์ใช้ในการ สอนของตนเอง

สำนักงานการศึกษา (2544, หน้า 12) ได้กำหนดความสามารถของผู้บริหารในการ สนับสนุนครูทำการวิจัย ดังนี้

1. จัดสรรโอกาสเรื่องการอบรม การพัฒนาตนเองในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
2. ส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายครุนักวิจัยทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา

3. ส่งเสริมให้มีระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

4. จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, หน้า 35) ได้กำหนดความสามารถผู้บริหาร ในการปฏิบัติด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละ กลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

พิชัย แก้วสุวรรณ (2548, หน้า 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนการ ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้น เรียน
2. สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
3. วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียน บริหารให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

5. สังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของคุณในโรงเรียน
6. จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของคุณ
8. วางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

การวิจัยเป็นกระบวนการสร้างความรู้ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถแก้ไขปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ จึงควรสร้างวัฒนธรรมการวิจัยให้เป็นวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สามารถสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของคุณในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการวิจัยในชั้นเรียน สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของคุณ แต่ละคนสามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของคุณในโรงเรียน สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน ยกย่องให้กำลังใจสิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนต่อไป

### งานวิจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สะอาด ราชเฉลิม (2541) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรติดิษฐ์พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี ประสิทธิภาพในการใช้ภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ และยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากขึ้นมีความยืดหยุ่นในการใช้ภาวะผู้นำ มากขึ้น

สยามรัฐ กุลประดิษฐ์ (2542) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีคุณวุฒิและวิทยุฒิอยู่ในระดับที่สมดุลงัน ถ้าหากมีแต่วิทยุฒิเพียงอย่างเดียวก็ยอมที่จะบริหารในกรอบความคิดที่แคบ ถ้ามีเพียงคุณวุฒิก็จะขาดประสบการณ์ในการมองอย่างรอบคอบตัดสินใจ บนความเชื่อมั่นทาง ศาสตร์ที่เรียนมาเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้การบริหารผิดพลาดได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 33) ได้ประเมิน พฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ผลการประเมิน พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสามารถในการบริหารแตกต่างกัน

สมศักดิ์ วรอินทร์ (2537) ได้ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารแตกต่างกันรวมทั้งงานวิจัยของครูก (Krug) (อ้างอิงใน เพลินพิศ มั่นกระโทก, 2547, หน้า 67) ที่ได้ศึกษาการเรียนการสอนและความเป็นผู้นำผล การศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาสาระของการอบรมด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่า ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมโดยเฉพาะ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 43) ได้ประเมิน ไม่เคยผ่านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการประเมินพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ การบริหารโรงเรียนที่ แตกต่างกันจะมีความสามารถ ในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน

วุฒิไกร ศิริแสง (2547) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยโสธร ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาการปฏิบัติงาน วิชาการรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

ธัญชัย สายสุด (อ้างอิงใน รัตนา ศรีลา, 2547, หน้า 49) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อุบลราชธานี ผลการวิจัย ปรากฏว่า ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมีผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ

จากงานวิจัยดังกล่าวมาอาจจะสรุปได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารได้แก่ ประสบการณ์ ในการบริหาร และวุฒิการศึกษาของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาแตกต่างกัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยด้านการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องมี ดังนี้

สวัสดิ์ เมฆพยับ (2536) ได้ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารเห็นว่างานนิเทศการศึกษาปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลางสำหรับงาน ด้านหลักสูตร ด้านการวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนการสอนปฏิบัติจริงอยู่มาก

สามารถ สุขะโกทอง (2537) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ มีการจัดทำจัดหาเอกสารหลักสูตร คู่มือครู คู่มือการใช้หลักสูตรร้อยละ 93.51 การจัดกลุ่มวิชาเรียน ส่วนใหญ่เป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตรพร้อมทั้งมี การสำรวจภูมิปัญญาท้องถิ่นและใช้ ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนร้อยละ 76.92 สำหรับการนิเทศการภายในส่วนใหญ่จัดให้มีระบบการนิเทศภายใน ร้อยละ 87.18 และ เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ร้อยละ 80 งานวัสดุ สื่อการเรียนการสอน ส่วนใหญ่จัดให้มีการผลิตสื่อ ร้อยละ 82.05 ขณะเดียวกันก็จัดให้มีระบบการพิมพ์ การใช้สื่อและการนำไปใช้จริงร้อยละ 70.5 งานการเรียนการสอนมีการจัดการเรียนการสอนโดยให้ นักเรียนได้ฝึกงานและฝึกปฏิบัติจริง ร้อยละ 93.95 มีการจัดทำแผนการสอนรายวิชาและบันทึกการสอน ร้อยละ 85.90 งานการวัดผลประเมินผลส่วนใหญ่จัดให้มีการรายงานผลการเรียนการสอน ตามระเบียบร้อยละ 97.44 จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมร้อยละ 92.59 มีการสร้างเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ ร้อยละ 89.74 ผลการวิจัยพบว่าการจัดบริการห้องสมุด ร้อยละ 85.90

เพลินพิศ มั่นกระโทก (2547) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่าการ ปฏิบัติงานวิชาการโดยภาพรวมทุก ๆ ด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

วนิดา การขยัน (2547) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่าปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

วุฒิไกร ศิริแสง (2547) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร มีปัญหาการปฏิบัติงาน วิชาการในภาพรวมทุกด้านและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

อนันต์ รุ่งประพันธ์ (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นกับไม่ได้รับรางวัลดีเด่นในจังหวัดชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

ประทวน บุญรักษา (2538) ได้ศึกษาผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน

จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา แต่ผลงาน พบว่า ผลการบริหารวิชาการด้านงานหลักสูตรและการนำไปใช้งานการเรียนการสอน และงานนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนงานวัดผลประเมินผลอยู่ในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อผลการบริหารงานวิชาการมากกว่าครูสายผู้สอน

จากการวิจัยเรื่อง “การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา 11” ของ สมชาย สุขชาติะ นิสิตภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การใช้เวลาของผู้บริหารในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

1. งานบริหารด้านวิชาการ ร้อยละ 26.81
2. งานบริหารด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ ร้อยละ 22.11
3. งานบริหารบุคคล ร้อยละ 21.67
4. งานบริหารด้านกิจการนักเรียน ร้อยละ 15.74
5. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ร้อยละ 13.66

จากงานวิจัยอีกเรื่องหนึ่ง พบว่าผู้บริหารใช้เวลาในภารกิจต่างๆ ดังนี้

1. งานด้านวิชาการ ร้อยละ 42.96
2. งานด้านธุรการและการเงิน ร้อยละ 21.80
3. งานด้านกิจการนักเรียน ร้อยละ 13.78
4. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ร้อยละ 7.15
5. งานด้านอาคารสถานที่ ร้อยละ 6.33

จากการวิจัยอีกเรื่องหนึ่ง พบว่า สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเครียดของผู้บริหารโรงเรียน คือ ความกดดันเรื่องเวลาหรือการหย่อนประสิทธิภาพในการบริหารเวลา ประกอบกับเวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง ทุกคนมีเวลาเท่ากัน แต่ในเวลาเท่ากันนี้บางคนทำงานได้มากมาย แต่บางคนทำงานได้เพียงน้อยนิดชนิดหรือประเภทของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติกับระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ จำเป็นต้องสอดคล้องกัน และเวลาเป็นทรัพยากรที่แตกต่างจากทรัพยากรบริหารอื่นๆ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในวิธีการของการบริหารเวลา เพื่อลดความเครียดในการทำงาน

สุวรรณ กระแสเทพ (2545) ได้ศึกษาการบริหารวิชาการของโรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารวิชาการของ โรงเรียนปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ สกฤต กังวานไกล

(2542) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านงานพัฒนาครูอาจารย์ และด้านงานบริหารทางวิชาการแก่ชุมชน อยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนงานด้านการจัดการเรียนการสอนและงานส่งเสริมวิชาการอยู่ในระดับมาก

จากงานศึกษาดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติและมีปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง