# บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสาระที่นำเสนอครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
   1.1 ความหมายของการบริหาร
   1.2 ทฤษฎีการบริหาร
   1.3 ปัจจัยทางการบริหาร
   1.4 กระบวนการบริหาร
   1.5 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
   1.6 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
   1.7 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
   1.8 ทักษะของผู้บริหาร
2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ
   2.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ
   2.2 หลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ
3. หลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ
   3.1 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ
   3.2 การวางแผนงานวิชาการ
   3.3 การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา
   3.4 การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
   3.5 การวัดผลประเมินการเรียน
   3.6 การนำการวัดผลและประเมินผลสู่การปฏิบัติ
   3.7 การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้
   3.8 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
   3.9 การใช้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3.10 การประกันคุณภาพการศึกษากับงานวิชาการ

4. การจัดการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

4.1 การจัดการศึกษาของสังกัดกรุงเทพมหานคร

4.2 นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

4.3 ภารกิจ

4.4 สภาพการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

**1. ความหมายของการบริหาร**

การบริหาร (Administration) เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับนักบริหารที่ต้องการดำเนินงานในองค์การของตนเอง เพราะการบริหารก็คือการนำเอาสิ่งที่อยู่รอบด้านมาประยุกต์ใช้ให้สำเร็จประโยชน์ต่อหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ฉะนั้นการบริหารจึงสำคัญสำหรับคนทุกคนไม่ว่าจะในครอบครัวจนถึงองค์การอื่น ๆ ดังมีความคิดเห็นของนักบริหารดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 609) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น การดำเนินการ จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ความหมายของการบริหาร ในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ จะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าใครจะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใดหรือฐานคิดใดเป็นหลัก หากมองจากฐานคิดที่ต่างกัน ความหมายของการบริหารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย โดยทั่วไปนักบริหารและนักวิชาการบริหารมักจะให้ความหมายของการบริหารบนฐานคิดใดฐานคิดหนึ่งคือ การบริหารเป็นเครื่องมือ หรือการบริหารเป็นกิจกรรม หรือการบริหารเป็นกระบวนการ ถ้ามองในแง่ที่ว่าการบริหารเป็นเครื่องมือความหมายของการบริหารก็จะไปในแนวหนึ่งแต่ถ้ามองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการแล้วความหมายของการบริหารก็จะไปในอีกแนวหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วนี้เองความหมายของการบริหารในทัศนะของบุคคลต่าง ๆ จึงค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขอยกตัวอย่างดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

วิโรจน์ สารัตนะ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

พนัส หัสนาคินทร์ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting Thing Done through Other People) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรม สองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้นั่น คือ วันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ยังดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 2,500 ปี

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2545, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการ มีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อยและกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 9-11) กล่าวถึงคำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำ ทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหาร (Administration) จะเน้นในเรื่องการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการงานที่เกี่ยวกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ (Objective) และการร่วมแรงร่วมใจของคน (Cooperative Group Effort) ในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง เป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้ได้ผลดีและมีคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

กมล ภู่ประเสริฐ (2545, หน้า 6)ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา รุจิร์ ภู่สาระ และจันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ

รุ่ง ลอยเลิศ (2543, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรม การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource), เงินทุน (Money), วัสดุอุปกรณ์ (Material), และระยะเวลาในการดำเนินการ (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล สวัสดิยากร (2542, หน้า 10) สรุปว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

Collins (1989, p. 13) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ร่วมกันในองค์การและแนะแนวทางให้เห็นถึงหน้าที่ให้กับประเทศ บริษัท หรือสถาบัน

Drucker (1980, p. 6) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากร ด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Hodgson (1969, p. 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่พบในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์การทางธุรกิจที่ทำสิ่งต่างๆ ในกระบวนการจะได้รับผลมากน้อยขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรืออาจกล่าวสั้นๆ ว่า การบริหาร หมายถึง การที่องค์การใช้คนและวัสดุในการไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Holt (1993, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม

Terry (1977, p. 4) กล่าวว่าการบริหาร คือกระบวนการวางแผนการจัดการจูงใจและการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆ ที่มีอยู่

William (1980, p. 7) ให้ความหมายว่า การบริหารมีกิจกรรมหลัก 3 ประการ ในการบริหาร คือ การดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาองค์การให้อยู่รอด และป้องกันองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

Fesler and Kettl (1991, p. 7) กล่าวว่าการบริหาร เป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จ และเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเร็จสูงสุด

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 609) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ

ประยูร ธมฺมจิตฺโต (2549, หน้า 3-5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เมื่อทำตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรม สองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 2,500 ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพโดยการใช้หลักการ และวิธีการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเรื่องที่ดำเนินการนั้น ดังนั้น การที่จะบริหารงานให้สำเร็จนั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ความสามารถของผู้บริหารเองเป็นหลัก และต้องอาศัยคนรอบข้าง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ช่วยให้คำปรึกษาด้วย ทั้งนี้การบริหารงานต่างๆ นั้นต้องอาศัยความร่วมมือกัน ทั้งจากบุคลากร ทรัพยากรการบริหาร และการบริหารแบบเป็นกระบวนการเป็นหลัก โดยที่มีคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการที่จะบริหารการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**2. ทฤษฎีการบริหาร**

ทฤษฎีการบริหารมีจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการมาหลายยุคหลายสมัย (คณะครุศาสตร์, 2551, หน้า 27-29) โดยเริ่มตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management of Administration Era 1910 - 1935) ที่มุ่งประสิทธิภาพของงานจนมองเห็นคนเป็นเหมือนเครื่องจักร ต่อมาเป็นยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relationship of Administration Era 1935-1950) ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความคิดอารมณ์และความรู้สึกของคนในหน่วยงานมีการเน้นการจูงใจคนให้ทำงาน และต่อมาก็ถึงยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavior Science of Administration Era 1950-1970 ) ที่พยายามทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรและองค์กรเพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยุคการบริหารเชิงระบบ (The System Approach of Administration Era 1970 – ปัจจุบัน) ซึ่งเป็นวิธีการเชิงระบบที่คิดว่างานควรเริ่มจากความต้องการของงาน(Needs.Identification) ปัญหาที่ต้องแก้ไข (Problem Identification) วิธีการแก้ปัญหา (Solution) วิธีการประเมินผลงาน (Evaluation) เสนอแนะแก้ไขปรับปรุงต่อไป (Recommendation)

ซึ่งจะเห็นว่าแต่ละยุคสมัยมีจุดเน้นในการบริหารที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคสมัยดังกล่าว ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารในแต่ละด้านไว้เป็นจำนวนมากดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 6-17)

(1) ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow) หมายถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ารับราชการและให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นานๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายทาง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยกระบวนการบริหารและเทคนิคการบริหารบุคลากร มาสโลว์ (Maslow) ได้คิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการใหม่แทน ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมและความต้องการอยู่เสมอ ซึ่งมนุษย์มีลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด 5 ประการคือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จตามความรู้สึกนึกคิด

(2) ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ซึ่งเฮอร์ซเบอร์ก มีแนวคิดว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Factors) เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการบังคับบัญชา การนิเทศงาน เงินเดือนค่าจ้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงาน สภาพการทำงานและองค์ประกอบจูงใจ (Motivating Factors) ซึ่งเป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

(3) ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Hider) ซึ่งไฮเดอร์ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีไว้ว่า “หากทราบว่าบุคลากรใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้น โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น” และ “หากทราบว่าบุคลากรใดไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น”

(4) ทฤษฎีลิง 3 ตัว ของขงจื๊อ ซึ่งได้อธิบายทฤษฎีลิง 3 ตัวนี้ว่า มีลักษณะเอามือปิดหู ปิดตา ปิดปาก โดยตัวที่ 1 เอามือปิดหู หมายถึง การควบคุมการฟังและการได้ยิน ตัวที่ 2 เอามือปิดตา หมายถึงควบคุมการดูแลและการมองเห็น ส่วนตัวที่ 3 เอามือปิดปาก หมายถึงการควบคุมการพูดและการแสดงออก

(5) ทฤษฎี X และ Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ คิดค้นทฤษฎี X และ Y ขึ้นมาโดยมีสมมติฐานที่ต่างกันดังนี้

(5.1) ทฤษฎี X เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนไม่ชอบทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ทะเยอทะยาน และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบให้สั่งการ เห็นแก่ตัวมากกว่าองค์การ มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นคนโง่และมักจะถูกหลอกได้ง่าย

(5.2) ทฤษฎี Y เกิดจากข้อสมมติฐานที่ว่า คนจะให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนร่วมรับผิดชอบ ขยันและไว้วางใจได้ มีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องและมักจะพัฒนาวิธีการทำงานของตัวเองอยู่เสมอ

(6) ทฤษฎี Z ผู้คิดค้นทฤษฎีนี้ คือ อูชิ (Ouchi) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (Univercity of California at Los Angeles) ได้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน โดยมีแนวคิดว่าองค์การต้องมีกฎเกณฑ์ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระและมีความต้องการดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรในองค์การ ในการบริหารตามทฤษฎี Z นี้ อูชิ (Ouchi) กำหนดให้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**หลักการของทฤษฎีการบริหาร** มีลักษณะดังนี้

(1) ทฤษฎีการบริหารไม่ใช่ความจริงที่เห็นได้โดยง่าย หรือไม่ต้องพิสูจน์ การบริหารมีทฤษฎีจะต้องอาศัยการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมอีกมากซึ่งไม่ใช่เป็นความจริงที่เห็นอย่างชัดเจนโดยไม่มีการพิสูจน์ แอนดรูว์ ฮาลพิน (Andrew Halpin, 1958, pp. 1-19) กล่าวว่า การบริหารจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ ทฤษฎีบริหารมีความสลับซับซ้อนมากกว่าที่จะเห็นได้โดยง่าย

(2) ทฤษฎีการบริหารไม่ใช่เป็นสามัญสำนึก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามใช้สามัญสำนึก (Commonsense) เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมและการตัดสินใจ เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger, 1964, pp. 4-6) ให้ความเห็นว่าสามัญสำนึกอาจจะไม่เพียงพอในการประเมินความรู้และการตัดสินใจ ปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคมและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประสบการณ์ของผู้บริหารอาจจะแคบและจำกัด เกิดมาจะรู้อะไรไปเสียหมด สามัญสำนึกไม่ใช่ว่าจะเป็นจริงเสมอไป

มีผู้กล่าวกันว่า ผู้บริหารบางคนไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนทางด้านบริหาร เพียงแต่มีประสบการณ์ก็สามารถเป็นผู้บริหารได้ ครูที่สอนดีมีประสบการณ์การสอนมานานก็สามารถเป็นผู้บริหารได้ นั่นเป็นข้อโต้แย้ง (Issue) แต่ถ้าหากผู้ที่ได้รับการรอบรมทางบริหารนำทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเข้ากับสถานการณ์แล้ว ย่อมจะทำให้เกิดผลสำเร็จกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมทางบริหาร ซึ่งอาจจะต้องมาหาประสบการณ์จากการเรียนรู้ในระหว่างการบริหาร ซึ่งความรู้ที่ได้นั้นอาจจะเกิดจากอำนาจหน้าที่ (Authority) การหยั่งรู้ (Intuition) สามัญสำนึก (Commonsense) หรือจากการสังเกต (Observation) แหล่งความรู้นี้จะเป็นประโยชน์ในขณะหนึ่งเท่านั้น ซึ่งไม่ใช่ความจริงเสมอไป การบริหารจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบแนวทางและแนะการปฏิบัติ

เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัย จึงนำความหมายและแนวคิดจากทฤษฎีการบริหารและการจัดการที่มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้แสดงความเห็นไว้มาแสดงเพิ่มเติม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้มากมายหลายแนวคิด เช่น

(1) แนวคิดก่อนยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Pre – Scientific Management) ในยุคนี้เป็นยุคก่อนปี ค.ศ.1880 ซึ่งการบริหารในยุคนี้อาศัยอำนาจหรือการบังคับให้คนงานทำงาน ซึ่งวิธีการบังคับอาจใช้การลงโทษ การใช้แส้ การทำงานในยุคนี้เปรียบเสมือนทาส คนในยุคนี้จึงต้องทำงานเพราะกลัวการลงโทษ

(2) แนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แนวคิดนี้เริ่มในช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือประมาณปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมาจนถึงปี 1935 ในยุคนี้ ได้ใช้หลักวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาช่วยในการบริหารการจัดการ ทำให้ระบบบริหารการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

แบบโบราณได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ซึ่งบุคคลที่มีชื่อเสียงในการบริหารในยุคนี้มี 2 ท่าน คือ เทเลอร์ (Frederich W. Taylor) และ ฟาโยล (Henri J. Fayol) อนึ่ง ฟาโยล (Henri J. Fayol)ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดย เทเลอร์ (Frederich W. Taylor) ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมาก การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผลซึ่งเทเลอร์ (Frederich W. Taylor) ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยถากรรม

กล่าวสรุปได้ว่า การาบริหารงานทุกอย่าง ผู้บริหารจะต้องมีหลักการและทฤษฎีเข้ามารองรับการบริหารงานนั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ

**3. ปัจจัยทางการบริหาร**

การที่จะบริหารงานให้ดีนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องรู้จักปัจจัยทางการบริหารให้ดีเสียก่อน และต้องศึกษาให้เข้าใจกับปัจจัยทางการบริหารนั้นๆ ว่าประกอบไปด้วยหลักอะไรบ้าง แล้วจึงค่อยบริหารงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยมในการบริหารงานของตนต่อไป

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 28) กล่าวว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ปานกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่า ปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนาม 4 M's ได้แก่

(1) คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน

(2) เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ

(3) วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

(4) การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารนั้น ปัจจัยที่สำคัญอันดับแรกก็คือ คน (Man) เพราะคนคือบุคคลที่จะดำเนินการในการใช้ เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กล่าวไว้ว่า "คน" เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด ดังนั้นเมื่อนักบริหารมีครบทั้งปัจจัยเหล่านี้ก็จะสามารถบริหารหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีระบบแบบแผนไม่ขัดข้องได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารการศึกษาเป็นงานของผู้บริหารที่จะต้องบริหารงานทั้งหมดมิใช่มีแต่ในห้องเรียนเท่านั้น อีกทั้งยังควบคุมทั้งหมดทั่วอาณาเขตถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารเข้ามาทำงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมการบริหารคนตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการบริหารองค์กรโดยภาพรวม

**4. กระบวนการบริหาร**

โดยทั่วไปแล้ว การบริหารนั้นจะมีขั้นตอนการบริหารเป็นกระบวนวิธีในการปฏิบัติงาน หรือแสดงเป็นลำดับรายการในการบริหารว่า สิ่งนี้ควรทำก่อน สิ่งควรทำทีหลัง เป็นลำดับกันไป ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารนั้น ได้ถูกจัดไว้เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนจาก นักวิชาการ นักบริหารทั้งไทยและต่างประเทศตลอดจนนักศึกษาไว้ดังนี้

Newman, William H. (1950, p. 4) เสนอกระบวนการบริหาร เป็น 5 ขั้นดังนี้

(1) การวางแผน (Planning)

(2) การจัดองค์การ (Organizing)

(3) การจัดหาทรัพยากร (Assembling Resources)

(4) การอำนวยการ (Directing)

(5) การควบคุมงาน (Controlling)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและเป็นแม่บทในการบริหารงานทุกอย่างให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องทำตามกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รู้จักผสมผสานและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและนักวิชาการบางคนกล่าวว่า

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 4-5) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ (Funtion) ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

Gregg Russell T. (1957, pp. 274–316) ได้เอารายงานของกระบวนการบริหารตามความเห็นของนักบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ๆ 35 รายการมาวิเคราะห์ เพราะเห็นว่ามีหลายรายการซ้ำซ้อนกัน คงต่างกันเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น แล้วสรุปว่า ความจริงกระบวนการทั้งหมดมีตัวประกอบเพียง 7 ตัวประกอบ คือ

(1) การวางแผน (planning)

(2) การใช้อิทธิพล (influencing)

(3) การประเมินผลงาน (evaluating)

(4) การประสานงาน (co-ordination)

(5) การเสนอรายงาน (communicating)

(6) การกำหนดอำนาจหน้าที่ (organizing)

(7) การตัดสินใจสั่งการ (decision making)

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารนั้น เป็นการประพฤติการกระทำกรรมของคนเป็นพวกๆ หมู่ๆ กัน โดยอาศัยความสามัคคีของผู้เป็นหัวหน้าและหมู่คณะช่วยกันจัดช่วยกันทำในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชนโดยรู้จักนำเอาทรัพยากรมาใช้ให้คุ้มค่าต่องานนั้นๆ ทั้งหมดนี้ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำตามลำดับขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อจะได้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ต่อการบริหารองค์กรของตนเอง

**5. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา**

การบริหารสถานศึกษาก็คือการนำเอาสิ่งที่ดีมีประโยชน์มาใช้ในสถานศึกษานั่นเอง เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้งแก่โรงเรียน ผู้บริหาร ครู และนักเรียนที่ได้เป็นบุคลากรในสถานที่นั้นๆ ฉะนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก ดังความคิดเห็นของนักวิชาการด้านการศึกษาดังต่อไปนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2542, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน และนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

สมคิด บางโม (2544, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย

อมรชัย ตันติเมธ (2542, หน้า 10) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

กานต์ กุณาศล (2542, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2540, หน้า 128) ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ในการดำเนินงาน 5 ประการ คือ

(1) บริหารงานกิจการนักเรียน

(2) บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน

(3) บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

(4) บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ

(5) การให้โอกาสทางการศึกษาหรือปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษานั้นจะสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ก็ด้วยมีผู้บริหารเพียบพร้อมไปด้วยความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีเยี่ยม รู้หลักการบริหารในโรงเรียนทั้งด้านการให้การศึกษา การปรับปรุงการศึกษา การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานเกี่ยวกับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ชุมชน งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน การให้บริการ และงานกิจการนักเรียน ทั้งหมดนี้ผู้บริหารก็จะนำพาผู้ที่หวังพึ่งพาอาศัยให้อยู่รอดได้อย่างสมบูรณ์แบบ

**6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา**

การที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้ ก็ย่อมต้องแสดงบทบาทอันเป็นความสามารถของตนเองออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนอื่นได้เห็นและยอมรับในตัวของผู้บริหารเอง ดังนั้น ผู้บริหารเองจึงต้องประกอบไปด้วยบทบาทหน้าที่ตามหลักวิชาการของท่านนักวิชาการทั้งหลายที่ได้กล่าวเอาไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 19 – 21) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) คือ บริหารงานอย่างมีอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

(2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

(3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่นแหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

(4) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนะศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

(6) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณการเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

(7) การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

(8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

(9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(10) การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 4) ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 12 ประการ คือ

(1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

(2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

(3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

(4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

(5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

(6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

(7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

(8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

(9) ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

(10) แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

(11) เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ

(12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนได้เหมาะสมถูกต้อง จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย

**7. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา**

ธีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 21-24) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาต้นแบบหมายถึงการบริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

(1) คุณลักษณะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์

ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจานั้น ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

(2) คุณลักษณะส่วนบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอุตสาหะวิริยะ อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติและอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้น ผู้บริหารควรเป็นที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอีกด้วย และยังได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

(2.1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน

(2.2) การศึกษา

(2.3) บุคลิกภาพ

(2.4) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

(2.5) ความสามารถ/ทักษะ

(2.6) ความรู้และการมีในอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร

ซึ่งพอประมวลสรุปได้ดังนี้

1) พื้นฐานเดิมเป็นทุน : ผู้นำตามธรรมชาติ

1.1) ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ

1.2) ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น

- ร่วมทำงาน

- เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2) การศึกษา : ปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ

2.1) การบริหารและการจัดการการศึกษา

2.2) จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น

2.3) พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย

2.4) บริบททางการบริหารการศึกษา

- ระเบียบกฎหมาย
- สังคมวิทยา
- ปรัชญา
- เศรษฐกิจ
- การปกครอง

3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ

3.1) น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย

3.2) อารมณ์มั่งคง (Emotional Quotient: EQ)

3.3) เข้มแข็งแต่ถ่อมตน

3.4) กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม

3.5) การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

4) คุณธรรมจริยธรรม

4.1) มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง

4.2) ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง

- โปร่งใส
- ยุติธรรม

4.3) ซื่อสัตย์ ไม่คอรัปชั่น

4.4) อดทน อดกลั้น

4.5) รับทั้งผิดและชอบ

4.6) เสียสละ

4.7) เป็นคนดีของสังคม

5) ความสามารถ/ชำนาญในการ

5.1) บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5.2) นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม

5.3) ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม

5.4) ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

5.5) ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6) ความรู้ลึกและรู้รอบ

6.1) การบริหาร/จัดการ

6.2) การจัดการศึกษา

6.3) ระเบียบกฎหมาย

6.4) บริบททางสังคม

6.5) การวิจัย

6.6) จิตวิทยาการบริหาร

7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ

7.1) เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

7.2) จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

7.3) เป็นหลักประกันคุณภาพ

7.4) ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ

7.5) นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

7.6) มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 38-39) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

(1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น เป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก เป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

(2) วิธูโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

(3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษย์สัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษย์สัมพันธ์

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2546, หน้า 71 – 88) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีลักษณะ ดังนี้

(1) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

(2) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้นำมีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง

(3) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่มในที่นี้มิได้หมายแต่เพียงว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั่น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม ความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

(4) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

(5) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

(6) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญาเนื่องจากในสถานศึกษาต่างๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้น ผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

(7) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามิได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2551, หน้า 1-4) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือผู้ที่แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถ แล้วนิเทศงานอย่างเป็นระบบ พร้อมให้คำแนะนำอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เหมาะสม เพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีคุณภาพด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการศึกษา จึงควรมีความรู้ มีศาสตร์ มีหลักการ มีทฤษฎี มีการวิจัยค้นคว้า จนรู้ชัดและรู้จริง และมีการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหาร มีการฝึกฝนอย่างจริงจังในอาชีพนั้นๆ จริงๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่มากพอ ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพ โดยมีการออกใบรับรองหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ สำหรับยึดถือและปฏิบัติโดยเคร่งครัด

ผู้บริหารยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถใน “การบริหารโดยการใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-Based Management) ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ไม่บริหารแบบมั่วๆ โดยไม่ใช้ศาสตร์หรือความรู้ที่ร่ำเรียนมา

ขอบเขตภาระงานของผู้บริหารยุคใหม่ กำหนดให้ครบวงจรด้วยทฤษฎีระบบ เริ่มต้นจากการพิจารณาความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีหลักการในการคัดเลือกทรัพยากรที่จะนำมาใช้อย่างชาญฉลาด ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยประหยัดสุด เพราะถ้าเริ่มต้นคัดสรรสิ่งที่ดี เหมาะสมได้แล้วย่อมมองเห็นความสำเร็จของงานแล้ว ดังที่มีคำเปรียบเทียบไว้ว่า “ถ้าเริ่มต้นได้อย่างดี และถูกต้องแล้ว ก็เท่างานสำเร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว” ต่อจากนั้นก็เป็นการใช้ความสามารถในกระบวนการบริหาร (Process) ผู้บริหารมืออาชีพต้องใช้กระบวนการ P-D-C-A วางแผนเก่ง การวางแผนเป็นการนำแผนที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่กลัวการประเมินเพื่อพัฒนา และปรับเป้าหมายเพื่อให้วงจรการทำงานในขั้นต่อไปดีขึ้นตลอดเวลา ฉะนั้น ผู้บริหารมืออาชีพต้องใช้วิจัยในกระบวนการบริหาร รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์มีกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสอยู่เสมอ ที่สุดก็นำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Outputs) โดยวัดที่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ คือ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และมีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ดังนั้น การพิจารณาว่าคนที่เข้ามาเรียนได้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ ก็วัดได้โดยใช้มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ แต่ผู้บริหารยุคใหม่มิใช่เพียงทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เท่านั้น แต่ต้องสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย คือ ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงที่สุดโดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ผู้บริหารพึงรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนร่วม ซึ่งถือเป็นกระจกที่สะท้อนให้เห็นข้อบกพร่อง หรือความต้องการที่

แท้จริงของผู้เกี่ยวข้อง (Feed Back) ขณะเดียวกันผู้บริหารยังต้องพึงระวังสิ่งที่มีผลกระทบต่อระบบด้วย ซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อม (Environment) อาจได้แก่ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ ศาสนาวัฒนธรรม รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับการบริหารและจัดการศึกษา

เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้ระบบการประกันคุณภาพภายใน บริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักการที่เหมาะสมให้เกียรติและยกย่องครู ผู้ปกครอง และชุมชน ในฐานะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า สามารถสนับสนุนสถานศึกษาได้ทั้งในเรื่องคำแนะนำ ความคิดเห็น ภูมิปัญญาความรู้ อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ สำหรับการบริหารบุคลากรนั้นจะต้องใช้หลักการบริหารด้วยระบบคุณธรรม (Merit System) พอสรุปได้เป็น 4 ประการด้วยกันคือ

(1) หลักความรู้ หมายถึง ทุกคนที่เข้ามาในองค์กรจำเป็นจะต้องมีความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับการว่าจ้าง บรรจุหรือแต่งตั้ง ซึ่งการศึกษาหาความรู้นี้ อาจจะเป็นทั้งความรู้ในระบบการศึกษา เช่น โรงเรียน หรือสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย หรือนอกระบบการศึกษา เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นใครก็ตามที่มีความรู้จะได้รับโอกาสเหมือนกัน

(2) หลักความสามารถ การบริหารคนที่ยึดถือกันมาคือ “การจัดคนให้ตรงกับงาน” (Put The Right Man on The Right Job) ซึ่งยึดเป็นหลักคุณธรรมที่สำคัญมากในระบบบริหารคน ปัจจุบันพูดกันมากในเรื่อง “Competency” หรือ “ความสามารถ” (ราชการเรียกว่า สมรรถนะ) โดยไม่คำนึงถึงภูมิหลัง ชาติตระกูล เพศ ผิวพรรณ หรือญาติใครนามสกุลใหญ่โตแค่ไหน ฯลฯ ถ้ามีความสามารถบุคคลนั้นย่อมทีสิทธิเท่าเทียมกัน

(3) หลักความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง องค์กรพยายามทำให้ทุกคนที่เข้ามาอยู่กับองค์กรแล้วมีความมั่นคงในอาชีพการงาน เช่น มีการจัดทำแผนกำลังคน มีการจัดทำแผนทางก้าวหน้าในอาชีพหรือแผนสืบทอดตำแหน่ง และจ่ายค่าตอบแทนตามค่าของความสามารถหรือผลของงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าได้อยู่ในองค์กรที่มีโอกาสใช้ความรู้แสดงความสามารถให้เติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คนก็จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร

(4) หลักความเป็นอิสระจากการเมือง หมายความว่า ผู้บริหารองค์กรที่ทำหน้าที่ในการดูแลและผดุงระบบคุณธรรมในการบริหารคนจะทำอย่างไรให้ปลอดจากอิทธิพลทางการเมือง (ทั้งภายในและภานอก) อิทธิพลอำนาจมืดหรือผู้ที่สามารถให้คุณให้โทษได้ใช้อิทธิพลทำลายระบบคุณธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ผู้บริหารยุคใหม่ ต้องมีคุณลักษณะทางวิชาชีพ มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ บริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม มีสุขภาพดี มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับในวงการแรงงาน วิชาชีพ ได้ให้ความสนใจและยอมรับว่าคุณธรรมจริยธรรมมีความสำคัญในการจัดการบริหารของธุรกิจต่างๆ จึงมีการวางแผนระดมสมอง กำหนดจรรยาบรรณ ของนักบริหารบุคคลขึ้น และได้ข้อยุติ ที่สามารถใช้เป็นหลัก ในการทำงาน มาเสร็จสิ้นสมบูรณ์ พอสรุปได้ว่า บุคลากรในทุกวิชาชีพควรมีคุณลักษณะส่วนบุคคลดังนี้

(1) ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ เคารพเอกสิทธิ์ขององค์การและฝ่ายบริหาร

(2) ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

(3) วางตัวและมีจุดยืน ในฐานะฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ของนายจ้างและสิทธิ อันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง

(4) รักษาและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับ สภาพการจ้าง หรือข้อตกลงอื่น ระหว่างนายจ้าง กับลูกจ้าง อย่างเคร่งครัด

(5) มีทัศนคติที่ดี ต่อทุกฝ่าย

เพื่อการบริหารการศึกษา บรรลุผลสำเร็จนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากอดีต และต่างจากผู้บริหารทั่วไป คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ เป็นนักเรียนรู้ เป็นนักประสานงาน และเป็นนักพัฒนา

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2553) กล่าวว่า เมื่อก้าวล่วงมาถึงยุคปัจจุบันจากกระแสโลกาภิวัฒน์ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลายประการคือ การปฏิรูปการศึกษา มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงานด้านการศึกษาต่าง ๆ หลั่งไหลเข้ามาในระบบโรงเรียนอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง หากผู้บริหารจะยังคงยืนนิ่งอยู่ไปวันๆ ยึดสุภาษิต “ช้าๆ ได้พร้าเล่มงาม” หรือคติว่า

อยู่เฉยๆ รอดูเขาไปก่อนถ้าจำเป็นจริง ก็ลอกเขาก็ได้แล้วละก็ คงจะต้องจมน้ำตายหรือถูกกระแสน้ำพัดหายไปจากระบบในไม่ช้า ผู้แกร่งกล้าเท่านั้นที่จะยืนหยัดอยู่ได้อย่างสมภาคภูมิ ได้รับการยอมรับและยกย่องจากวงสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างศักยภาพของตนเองให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อให้สอดรับกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามความคาดหวังของสังคม คุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรศึกษาและนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะขอนำเสนอ ดังนี้

(1) การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ รักความก้าวหน้า หมั่นศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เปิดกว้างสำหรับทุกคน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารการศึกษา ทั้งนี้มิใช่เพียงเพื่อให้มีใบปริญญามาประดับเกียรติ แต่เพื่อให้ทรงภูมิรู้ มีความคิดที่ก้าวไกล สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างเป็นระบบ และรวดเร็ว โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด แต่เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) เก่งและมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้คือ รู้จริง รู้กว้าง รู้ลึก ของทุกเรื่องในระบบการบริหารงานของโรงเรียนที่รับผิดชอบ สามารถมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีความเก่งทั้ง 3 ประการดังนี้คือ เก่งตน เก่งคนและเก่งคิด เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนพึงมี บุคคลที่บริหารงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติในการครองตน รู้จักธรรมชาติ จุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน และรู้จักการวางแผนงานที่รัดกุมชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มองเห็นแนวทางในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบและประสบผลสำเร็จในอนาคตได้

(3) เป็นยอดนักจัดการ ความสามารถในด้านบริหารจัดการที่ผู้บริหารพึงมีคือ การมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทั้งคนและงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารตัดสินใจบริหารจัดการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงการบริหารจัดการและวางแผนงานทุกด้านในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ มีความสามารถวัดและประเมินผลงานได้อย่างครอบคลุม และมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งรายงานหน่วยงานต้นสังกัดได้ทันตามกำหนดเวลา มีระบบงานสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย สามารถสืบค้นข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการได้ทันเหตุการณ์ ทั้งนี้การบริหารจัดการงานทุกอย่างล้วนมีเป้าหมายสูงสุดที่การยึดประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

(4) เป็นผู้ประสานที่ดี ในโรงเรียนหนึ่งแห่งจะมีคน 10 คนหรือ 100 คนก็เหมือนกันคือ ผู้บริหารจะต้องทำงานกับคน แต่ที่ไม่เหมือนกัน คือ ผู้บริหารคนใดจะสามารถประสานให้คนเหล่านั้นเข้ากันได้มากที่สุดเท่านั้น ถ้าผู้บริหารมีเทคนิค มีความสามารถในการครอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ใจคนโดยใช้หลักการ “ประสานใจสู่การประสานคน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งที่จะได้ตามมาคือความสามัคคีในหมู่คณะที่จะรวมพลังกันขับเคลื่อนการพัฒนางานด้านการศึกษาสู่ความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

(5) เทคโนโลยีนำใช้ ยุคนี้เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ เราสามารถย่อโลกกว้างใหญ่มาไว้ตรงหน้าเราได้ ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยหรือมองข้ามคุณค่าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ควรนำมาปรับเปลี่ยนหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบของการคิดค้น จัดหา ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ อย่างหลากหลาย โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมผู้เรียนและองค์กร

(6) ฉับไวแก้ไขสถานการณ์ ความเคลื่อนไหวของสถานการณ์รอบด้านภายใต้กระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและเปิดใจยอมรับในความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศ และนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์หรือวิกฤตต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมนำมาซึ่งการสูญเสียผลประโยชน์ เสียทรัพยากร เสียโอกาส ตลอดจนเสียความรู้สึกที่ดี หรือแม้กระทั่งเสียความมั่นใจในตนเองไป ซึ่งไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ การคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับผู้เรียน และส่วนรวมก่อนการตัดสินใจ การเลือกสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสได้อย่างฉับไวทันต่อสถานการณ์และอยู่ในเวลาที่กำหนด จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารพึงมี

(7) พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์ คือ การคิดหรือวางแผนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงศักยภาพพื้นฐานของโรงเรียน และความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นในระดับที่คาดหวัง ทั้งนี้จะต้องเกิดจากการร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างแท้จริง ใช้ระบบประชาธิปไตยในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตระหนักในปัญหาและความจำเป็นของโรงเรียนที่จะต้องพัฒนา วางแผนร่วมกัน แผนงานที่วางไว้ต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และเน้นผลถาวร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความสำเร็จอยู่ที่ผู้บริหารสามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความทุ่มเท เสียสละและเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เต็มความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา

(8) ยึดมั่นประโยชน์ผู้เรียน งานทุกงานในโรงเรียนล้วนเป็นฟันเฟืองที่ทำงานเกี่ยวพันและต่อเนื่องกันเพื่อประโยชน์สูงสุด คือ พัฒนาผู้เรียนให้ ดี เก่ง และการเรียนรู้อย่างมีความสุขตามศักยภาพแห่งตน การตัดสินใจทำงานใด ๆ ในโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงจุดนี้เป็นหลัก หากงานนั้นทำให้ “ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ แท้จริง” ได้ นั่นคือ สิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำเป็นลำดับแรก โรงเรียนที่มีชื่อเสียง ได้รับความศรัทธาและการยอมรับจากผู้ปกครองจนต้องมีการสอบแข่งขันคัดเลือกเข้าเรียน หรือใช้ระบบเส้นสายกันจนเป็นข่าวทางหน้าหนังสือพิมพ์บ่อยๆ ล้วนมาจากศักยภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักในเรื่องดังกล่าว ปลุกจิตสำนึกของบุคลากรและ

เพื่อนร่วมงานให้เห็นคุณค่าของการพัฒนาผู้เรียน นำพาให้ทุกคนปฏิบัติงานทุกอย่างภายใต้อุดมการณ์นี้อย่างเคร่งครัดเพื่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ มากกว่าที่จะทุ่มงบประมาณพัฒนางานบางด้านที่เป็นเพียงองค์ประกอบภายนอกเป็นแบบ “ผักชีโรยหน้า” ปกปิดช่องโหว่ทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน ซึ่งกระทำได้ไม่นาน เพราะปัจจุบันระบบการประเมินภายนอกจะขุดคุ้ยจุดอ่อนเหล่านี้ให้ปรากฏ และเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้ได้ไม่ยาก

(9) ปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนา บางครั้งมุมมองใหม่ในสถานการณ์เดิมอาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ฉับไวในการสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือฉกฉวยโอกาสที่จะพัฒนาองค์กรได้ทุกสถานการณ์ การตระหนักในปัญหา และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบด้าน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนดำเนินกิจกรรมได้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างสร้างสรรค์

(10) เก่งวิชาการ ในเมื่องานวิชาการคือ หน้าที่หลักหรือเป็นหัวใจของโรงเรียน ผู้บริหารจะละเลยยกให้ครูทำหน้าที่กันไปตามมีตามเกิด ย่อมไม่ถูกต้องโดยประการทั้งปวง เพราะผู้บริหารคือผู้นำ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ด้านวิชาการในระดับที่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูในโรงเรียนได้ซึ่งความรู้เหล่านี้หาได้ไม่ยากนักทั้งจากการสนทนาแลกเปลี่ยน การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาจากเอกสาร ตำรา การสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตหรือแม้แต่การทดลองสอนจริงในชั้นเรียน ล้วนเป็นแนวทางที่จะก่อให้เกิดความรอบรู้แตกฉานในด้านวิชาการทั้งสิ้น เมื่อผู้บริหารเชี่ยวชาญวิชาการ มีการสังเกตชั้นเรียน นิเทศการสอน ตรวจแผนการสอน อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาแล้ว ก็ย่อมรู้เทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดีและเหมาะสม สามารถให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีแก่ครูและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง ครูเองก็จะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นตามคำชี้แนะของผู้บริหาร ผลดีที่จะตามมาก็คือ การได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ กระบวนการ และเจตคติที่ดีของนักเรียนนั่นเอง เมื่อนักเรียนดีมีคุณภาพปรากฏแก่สายตาของสังคม ชื่อเสียง ศรัทธา ค่านิยม และความเชื่อมั่น ที่มีต่อโรงเรียนก็จะตามมา และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาในโอกาสต่อไปอย่างยั่งยืน

(11) ผู้ร่วมงานรักใคร่ การที่จะบริหารงานบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีเทคนิคด้านการจูงใจเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องพูดจริงทำจริง มีความจริงใจ และอย่าคิดว่าเราสูงกว่าเขาให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมกันขององค์กร ไม่ลืมสิ่งสำคัญคือการบำรุงขวัญ ชีวิตและจิตใจ การมีน้ำใจ การเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่เยี่ยมยอด ความรักใคร่ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ร่วมงานทุกคน ที่มีต่อผู้บริหารเป็นการนำมาซึ่งพลังแห่งความร่วมมือเพื่อการสร้างสรรค์องค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้ใจ ได้คน ได้งาน”

(12) ใช้วิจัยเป็นงานเด่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 30 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูทำวิจัยและใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางาน” ผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้งานด้านการวิจัย สนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยด้านการศึกษาและนำข้อความรู้ที่ได้จากการวิจัย มาพัฒนาผู้เรียนและองค์กร พร้อมทั้งสามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเผยแพร่ผลงานวิจัยที่ทำอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานทางการศึกษาต่อไป

(13) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หากผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีย่อมนำมาซึ่งความเลื่อมใสศรัทธาของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การสร้างแรงบันดาลใจสู่ความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อสังคมแห่งการศึกษาการทุ่มเทพลังกาย พลังใจให้กับงานอย่างเต็มที่ เต็มเวลา เต็มความสามารถ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อยังประโยชน์ของส่วนรวม และยึดหลักแห่งความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้แบบอย่างที่ดีหรือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารในยุคปัจจุบันควรนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติตนเพื่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงาน

หากผู้บริหารมีคุณลักษณะครบทั้ง 13 ประการที่กล่าวมา ย่อมจะมีสิ่งที่แสดงให้เห็นและบ่งบอกได้ว่า สถานศึกษาแห่งนั้นจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข สมดังเจตนารมณ์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ อย่างแท้จริง หากยังไม่ครบ หรือขาดด้านใดด้านหนึ่ง ก็มิใช่เรื่องยากที่จะปรับปรุงพัฒนาศักยภาพด้านนั้นๆ ให้สูงขึ้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารบางประการเพื่อความสมบูรณ์ของระบบการทำงานจึงถือเป็นเรื่องเล็กน้อยที่ผู้บริหารสามารถทำได้แน่นอน ทั้งนี้มิใช่เพื่อพัฒนาตนเป็นผู้นำที่เก่งที่สุด มิใช่เพื่อให้สังคมยกย่อง แต่เพื่อให้สถานศึกษาของท่านพัฒนางาน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และส่งผลดีในการที่จะนำพาเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาติไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ ผลิตคนที่มีคุณภาพออกมาสู่สังคมไทยได้อย่างแท้จริง

กล่าวสรุปได้ว่า บุคคลผู้ที่จะเป็นผู้บริหารนั้นต้องสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ นานัปการ มีทั้งง่ายบ้าง ยากบ้าง แตกต่างกันออกไป แต่ถ้าผู้บริหารมีความอดทนกับสิ่งเหล่านี้แล้วฝ่าฟันไปให้พ้นได้ก็ย่อมจะเป็นผู้บริหารที่ดี มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปได้ ในขณะเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ผู้บริหารได้ประกอบไปด้วยหลักธรรมด้วยแล้ว ยิ่งได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่มีคุณธรรม ฉะนั้น จึงควรสร้างให้เกิดมีขึ้นในตน

**8. ทักษะของผู้บริหาร**

ทักษะการบริหาร คือความสามารถในการบริหารงานทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงมีนักวิชาการที่คิดค้นว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะการบริหารด้านใดบ้าง ตามแนวคิดต่างๆ ดังนี้

Sergiovanni (1980, pp. 338-440) ได้เสนอกลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการเป็นผู้นำผู้บริหารที่มีคุณภาพ (The 10-p Model of Quality Leadership) ซึ่งอธิบายลักษณะของทักษะการบริหารดังนี้

(1) ทักษะพื้นฐานจำเป็น (Prerequisites) หมายถึง ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรักษาสมรรถภาพของการเป็นผู้บริหารไว้ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่ม ทักษะของผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

(1.1) การใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การใช้แบบภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในการทำงาน

(1.2) ทักษะในการใช้กลวิธีในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง หมายถึง การขจัดความขัดแย้ง โดยการใช้ทักษะในการพูดเจรจา การรู้จักพูด รู้จักฟัง ตลอดจนความสามารถในการใช้ข้อมูล การรู้จักยืดหยุ่นหรือความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของความขัดแย้ง

(1.3) หลักในการบริหารงานเป็นทีม หมายถึง การได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย ความสามารถในการบริหาร จัดการ การควบคุมทีม เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบกลุ่ม

(1.4) รูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ โดยเน้นกระบวนการแก้ปัญหามากกว่าการระบุวิธีการแก้ปัญหา

(1.5) ความสามารถในการใช้เทคนิคกระบวนกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Perspective) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นและแยกแยะความแตกต่างตลอดจนมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของกลวิธีและกลยุทธ์กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่กว้างไกล ทำให้สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

(3) การมีหลักการ (Principles) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและจุดยืนที่ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ในองค์กร หน้าที่ขององค์กรในสังคม มีการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์การอย่างมีหลักปฏิบัติ

(4) การใช้หลักการในการทำงาน (Platform) หมายถึง การนำเอาหลักการมาเป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่ชัดเจนในการตัดสินใจ

(5) การใช้หลักการปกครอง (Politics) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามความต้องการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

(6) การสร้างวัตถุประสงค์ (Purposing) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความชัดเจน มีความแน่นอน และมีความหมายในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบจุดหมายปลายทาง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน กล่าวได้ว่า เป็นการประสานให้บุคลากรทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

(7) การวางแผน (Planning) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์มากำหนดเป็นโครงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม กล่าวถึงโครงสร้างและรูปแบบของกิจกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนสำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ตลอดจนเป้าหมายหลักและกรอบเวลาที่ต้องการใช้

(8) ความแน่วแน่ (Persisting) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อหลักการประเด็น เป้าหมาย ผลลัพธ์ของการทำงาน และการใช้เวลาในการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

(9) การบริหารบุคลากร (Peopling) หมายถึง การที่ผู้บริหารแสวงหาความร่วมมือจากบุคลากรการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคีเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

(10) ความรักในหน่วยงาน (Patriotism) หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในลักษณะที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น การสร้างข้อตกลงร่วมกัน ความผูกพันต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็งและจริงจัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Katz, Robert L. (1955, pp. 32-34) ซึ่งเป็นนักวิชาการและนักธุรกิจได้ค้นคิดวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ” (Three-Skills Method) แคทซ์ ได้วิเคราะห์ด้านความรู้ความสามารถพบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ตนเองได้ดีเพียงใด จะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนมติ ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

**(1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)** หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการ ที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่างๆ ทางการบริหาร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

(1.1) ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skill)

(1.2) ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group Process and Communication Skill)

(1.3) ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skill)

**(2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคนซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์ พยายามเข้าใจผู้อื่นมีใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตนเข้าใจคน เพื่อผลงาน”

**(3) ทักษะด้านมโนมติ (Conceptual Skill)** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

(3.1) การตัดสินใจ (Making Decisions)

(3.2) การขจัดความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมีหรือใช้ทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก และทักษะด้านมนุษย์ และมีทักษะด้านมโนมติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านมโนมติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านมโนมติและทักษะด้านมนุษย์มากกว่า ส่วนทักษะด้านเทคนิคใช้น้อย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (effective leadership skill) 4 ชนิดคือ

(1) ทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (visionary skills) คือ เป็นผู้มีทัศนวิสัยที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายทอดความคิดจากตนสู่ลูกน้อง โดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมกันและผูกพันร่วมกัน

(2) ทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (meaning through communication) คือ ผู้บริหารที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจและเกิดจิตสำนึกร่วมจากลูกน้อง

(3) ทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้าง (empowerment) คือ ทักษะในการเสริมสร้างอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้บริหารให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเป้าหมายและกลยุทธ์ต่างๆ โดยที่ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองถ่ายเดียว

(4) ทักษะในการรู้จักตนเอง (self understanding) คือ ผู้บริหารที่รู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง โดยจะรู้จักจ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำและรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาสรุป ได้ดังนี้

(1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม เพราะทุกกิจกรรมจำเป็นต้องได้รับทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้

(2) เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่องค์กร

(3) เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร หรือผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากร เพื่อให้องค์กรทำหรือดำเนินงานเฉพาะในภารกิจที่มอบหมาย หรือกระทำภารกิจในช่วงเวลาที่กำหนด

(4) เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อเสาะแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ด้วยการจัดสรรทรัพยากร

(5) เพื่อเป็นการกระจายทรัพยากร การบริหารทรัพยากรจะเป็นการกระจายทรัพยากรไปยังหน่วยงานที่มีความต้องการจริงตามความรีบด่วนของงาน การดำเนินการตามนโยบายหรือความจำกัดของทรัพยากร เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารนั้นต้อง มีทักษะในการบริหารงานไม่ว่าการบริหารงานนั้นจะทั้งง่ายบ้าง ยากบ้าง แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารควรมีทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

(1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

(2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill)

(3) ทักษะด้านมโนมติ (Conceptual Skill)

ผู้บริหารจึงต้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นมากในการนำทักษะมาบริหารงาน ผู้บริหารควรจะนำไปใช้ทักษะดังกล่าวไป ใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน เพราะการมีทักษะทางการบริหารครบถ้วนสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้กับตนเองและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจได้สำเร็จนั้นการบริหารองค์กรต่าง ๆเกี่ยวกับการศึกษาจะต้องมีการบริหารงานให้ครบทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามแต่การบริหารการศึกษาจะมุ่งเน้นการบริหารงานวิชาการมาเป็นอันดับแรกให้กับผู้เรียนในด้านการจัดการเรียนการสอนและการทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นต้น

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารงานวิชาการ

### 1. ความหมายการบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาของตนเองให้มีคุณภาพในการจัดการศึกษาที่กล่าวมา คือ การบริหารงานวิชาการได้มีนักวิชาการทางการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการบริหารวิชาการดังนี้

กมล ภู่ประเสริฐ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง งานการเรียนการสอนซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงความคิดที่ให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการปฏิบัติจริง งานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนที่หันมาประเมินตามสภาพจริง ไม่เน้นการใช้ข้อทดสอบเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังมีงานด้านอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 139) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วงานบริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารและงานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติย่อมต้องมีงานทุกอย่างที่เหมือนกันทั้งนั้น โดยถือว่างานวิชาการเป็นหลักและเป็นงานที่เกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียน ส่วนงานอื่นๆ นั้น ถือเป็นงานที่สำคัญรองลงมา และเป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการให้สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

อนุศักดิ์ สมิตสันต์ (2540, หน้า 2) ได้ให้ความหมาย งานวิชาการ หมายถึง งานทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งครอบคลุมงานในด้านหลักสูตรและการสอนตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน และการจัดการวัดและประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล ดังนั้นการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน หลักสูตร และรวมทั้งการพัฒนาครู เพื่อนำผลแห่งการพัฒนาทั้งหลายนั้นมาเอื้ออำนวยและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพดีมากยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 3) ได้แบ่งงานวิชาการตามลักษณะกลุ่มงาน ดังนี้

(1) กลุ่มงานหลักสูตรและการสอน เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยยึดจากหลักสูตรแกนกลาง โรงเรียนสามารถดัดแปลง ตัดทอน เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม ในการจัดทำสาระหลักสูตรต้องครอบคลุมถึงมาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียนและสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน โดยจะต้องนำมากำหนดเป็นรายละเอียดย่อย (กมล ภู่ประเสริฐ, 2544, หน้า 35) ดังนี้

(1.1) มาตรฐานช่วงชั้น

(1.2) มาตรฐานรายปีหรือรายภาค

(1.3) สาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค

(1.4) เวลาเรียนหรือหน่วยกิต

(1.5) คำอธิบายรายวิชา

(1.6) หน่วยการเรียนรู้

(1.7) แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สถานศึกษาจะต้องทำการชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่นทราบถึงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาจากนั้นจึงนำหลักสูตรมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนซึ่งในปัจจุบันกระบวนการสอนได้มีการปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จัดการเรียนให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการแสวงหาความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทักษะการคิด ทักษะการจัดการ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการเผชิญปัญหาและแก้ปัญหา ทักษะการค้นคว้าหาความรู้ รวมทั้งผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย

(1) กลุ่มงานนิเทศการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการสอน การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่ให้ผลรวดเร็ว การนิเทศภายในสถานศึกษามีหลักการสำคัญ (กมล ภู่ประเสริฐ, 2544, หน้า 59 - 60) ดังนี้

(2) การนิเทศต้องมุ่งที่คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ แม้ว่าการนิเทศภายในจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา แต่สิ่งที่พัฒนาจะต้องโยงไปสู่คุณภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น

(3) การนิเทศต้องอาศัยความร่วมมือภายในสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายใน ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาตนเองได้อย่างมีคุณภาพ

(4) อาศัยวิธีการที่หลากหลายที่จะเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นความสนใจและความร่วมมือในการดำเนินการซึ่งแต่ละวิธีการจะมีจุดเด่นและจุดด้อยที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของกันได้

(5) กระทำอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจนสร้างความรู้สึกว่ากระบวนการนี้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสร้างอุปนิสัยของการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

(6) ใช้กระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่างานนิเทศภายในสถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยในระบบงานที่ใช้กันอยู่คือ วงจรของเดิมมิ่ง (Deming Cycle) หรือ วงจร PDCA

P (plan) คือ การวางแผนปฏิบัติงาน

D (do) คือ การลงมือปฏิบัติตามแผน

C (check) คือ การตรวจสอบกับแผน (การปฏิบัติและผล)

A (act) คือ การแก้ไขปรับปรุงทำให้ดีขึ้นหรือใช้กระบวนการนิเทศภายในอีกรูปแบบหนึ่งดังนี้

1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญ

2) วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของชั้นเรียนและสถานศึกษา

3) กำหนดจุดที่จะพัฒนา

4) กำหนดแผนเชิงกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

5) ปฏิบัติตามแผน

6) สรุปและประเมินผล

7) รายงานผล

เทคนิคในการนิเทศภายในสถานศึกษามีหลายรูปแบบที่สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้เอง หรืออาศัยการช่วยเหลือจากภายนอกบางส่วน มีดังต่อไปนี้

(1) การให้คำอธิบายหรือคำแนะนำ

(2) การให้ผู้ที่มีความสามารถ สาธิตให้ดี

(3) การปรึกษาหารือ

(4) การระดมสมอง

(5) การศึกษาเอกสารร่วมกัน

(6) การศึกษาจากสื่อ เช่น วีดีทัศน์ ร่วมกัน

(7) การช่วยกันจัดหาสื่อที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น

(8) การจัดทีมทำการทดลองวิธีการสอนร่วมกัน

(9) การผลัดเปลี่ยนกันแสดงบทบาทสมมติตามความคิด แล้วสรุปเป็นขั้นตอนการสอนที่ดี

(9.1) กลุ่มงานกิจการและกิจกรรมนักเรียน ในส่วนกิจการนักเรียนนั้นเป็นการดำเนินงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียนทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เริ่มตั้งแต่ก่อนที่นักเรียนจะเข้าเรียน ระหว่างอยู่ในโรงเรียนจนกระทั่งออกจากโรงเรียน เช่น งานทะเบียนนักเรียน ประวัตินักเรียน และงานดูแลความประพฤตินักเรียน เป็นต้น ส่วนกิจกรรมนักเรียนเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นหรือสนับสนุนให้จัดขึ้นนอกเหนือจากหลักสูตรปกติ จัดขึ้นด้วยความร่วมมือของนักเรียน เพื่อสนองความต้องการและความสนใจ อันจะเป็นทางเสริมสร้างประสบการณ์และพัฒนาการด้านต่างๆก่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เช่น กิจกรรมลูกเสือ กิจกรรมทัศนศึกษา และกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องดำเนินงานกิจการและกิจกรรมนักเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดบริการที่ดีและเหมาะสม เสริมสร้างความถนัดและความสามารถของแต่ละคน รวมถึงส่งเสริมจรรยามารยาทอันดีงามในสังคม และวัฒนธรรมอันดีงามของชาติก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน

(9.2) กลุ่มงานสื่อ และห้องสมุด โรงเรียนจะต้องจัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือซึ่งถือเป็นแหล่งรวมวิชาการที่ ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีความคิดกว้างขวาง มีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน บทบาทหน้าที่ของห้องสมุดในด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การจัดและการบริการในสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543 อ้างถึงใน สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์, 2521, หน้า 56-57) มีดังนี้

(9.2.1) บริการยืม ส่งหนังสือ ได้แก่ การจัดบริการให้ยืมหนังสือ โดยกำหนดระเบียบและวิธีการไว้ให้ชัดเจนและปิดประกาศให้ผู้ใช้บริการได้รับทราบอย่างเปิดเผย

(9.2.2) จัดเปิดบริการห้องสมุดตลอดวัน โดยเฉพาะก่อนเวลาเข้าห้องเรียนและหลังเลิกเรียนอย่างน้อยครึ่งชั่วโมง เพื่อครูและนักเรียนจะได้มีความสะดวกในการมาใช้บริการ

(9.2.3) จัดบริการเอกสารสนเทศ คือ จัดบริการตอบคำถามแก่ครู และนักเรียนโดยให้ครูและนักเรียนทราบเรื่องที่ต้องการจะค้นคว้าได้จากสิ่งพิมพ์หรือหนังสือหรือจากแหล่งข้อมูลใด

(9.2.4) จัดบริการแนะแนวการอ่าน ซึ่งเป็นบริการที่บรรณารักษ์จัดให้กับนักเรียนนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม เพื่อส่งเสริมและยกระดับการอ่านของนักเรียนให้สูงขึ้นรวมทั้งช่วยแนะหนังสือที่แต่ละคนสนใจและเสนอหนังสือที่น่าสนใจอีกด้วย

(9.2.5) จัดบริการปฐมนิเทศการใช้ห้องสมุด เพื่อแนะนำให้นักเรียนรู้จักการใช้ห้องสมุด นำชม สาธิตการใช้บัตรรายการ หรือหนังสืออ้างอิง เป็นต้น

(9.2.6) จัดทำคู่มือการใช้ห้องสมุด ซึ่งอาจทำเป็นรูปเล่มหรือจุลสารแจกจ่ายครู นักเรียน มีเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้ห้องสมุด ประเภทหนังสือ วิธีการใช้บัตรรายการ และการค้นหาด้วยตนเอง

(9.2.7) จัดทำรายชื่อหนังสือประกอบรายวิชาต่างๆ หนังสือใหม่ หนังสือที่มีคุณค่าและหนังสือที่ได้รับรางวัลให้ครูและนักเรียนทราบ

กลุ่มงานสื่อมีหน้าที่ในการผลิตและเก็บรักษาสื่อการสอนแต่ละชนิดที่สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้งานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากที่สุดโดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อการสอน ดังนี้

เลือกสื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การสอน เป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกสื่อ ทำให้สามารถเลือกสื่อได้อย่างมีความหมายต่อกระบวนการเรียนรู้

(1) เลือกสื่อที่เหมาะสมกับลักษณะผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนตามความสามารถและความพร้อม ซึ่งมีความแตกต่างกัน 4 ประการ คือ

(1.1) สภาพทั่วไป ได้แก่ อายุ เพศ

(1.2) สภาพทางการศึกษา ได้แก่ การใช้ภาษา วิธีการเรียน ประสบการณ์เดิม ทักษะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(1.3) สภาพทางสังคม ได้แก่ วัฒนธรรม พื้นฐานทางครอบครัว อาชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ

(1.4) สภาพทางจิตใจ ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความสนใจ

(2) เลือกสื่อโดยพิจารณาประสิทธิภาพของสื่อ ผู้สอนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจองค์ประกอบของสื่อต่างๆ ว่ามีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร เนื่องจากสื่อแต่ละชนิดมีคุณค่าและประโยชน์ใช้สอยเฉพาะของสื่อต่างกัน

(3) การเลือกสื่อโดยใช้หลักความเหมาะสม โดยดูจากบทเรียนการสอน การจัดทำกิจกรรมการเรียนรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์การสอน

(4) การเลือกสื่อโดยคำนึงถึงความถูกต้องเที่ยงตรง สื่อที่เลือกนั้นจะต้องมีเนื้อหาถูกต้อง เที่ยงตรง เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนเกินไป มีความทันสมัยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

(5) การเลือกสื่อโดยยึดหลักคุณภาพ มีเทคนิคการจัดทำดี มีความประณีต มีความชัดของภาพและเสียงหรือข้อความ ก่อให้เกิดคุณค่าทางการเรียนรู้มากกว่าสื่อที่จัดทำสวยงาม

(6) การเลือกสื่อโดยยึดหลักความเหมาะสมกับราคาค่าใช้จ่ายและความพยายาม ครูต้องเลือกสื่อที่จัดหาได้ จัดทำได้ จัดซื้อหรือขอยืมได้ เปรียบเทียบกับคุณค่าของสื่อกับประโยชน์ที่ได้คุ้มกับราคา คุ้มกับการลงทุนและความพยายาม

(7) การเลือกสื่อโดยยึดหลักการพิจารณาใช้สื่อประสม สื่อบางชนิดแม้จะเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การสอน แต่ถ้าใช้ตามลำพังอาจทำให้บทเรียนน่าเบื่อ หรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ควรเลือกสื่อชนิดอื่นเข้ามาประสมเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้กว้างขวางขึ้นกลุ่มงานวัดผล ประเมินผลและมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน การประเมินผลหมายถึง การค้นคว้าวิจัยที่เป็นระบบเพื่อการกำหนดคุณค่าหรือคุณธรรมของสิ่งที่ต้องการประเมินผล และการวัดผล หมายถึงขบวนการที่ได้มาตรฐานที่ต้องมีเครื่องมือของการวัดเป็นสิ่งที่จะกำหนดคุณลักษณะของสิ่งที่จะวัดผลที่ได้ออกมาเป็นปริมาณ ซึ่งก็คือ จำนวนเลข (อำนวย เลิศชยันดี, 2542, หน้า 3-7) ดังนั้นในการดำเนินงานใดๆ นั้น องค์กรจะต้องมีการกำกับติดตามงานและประเมินผลการดำเนินงาน

(8) ในสถานศึกษาจะต้องมีการประเมินผลในเรื่องหลักสูตร ประเมินแผนประเมินการดำเนินการตามหลักสูตร และผลของการใช้หลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา (มาตรา 26) ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีการประเมินตามสภาพจริงโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งการสังเกต

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พฤติกรรม การพิจารณาผลงานที่สะสมไว้ การฟังการนำเสนอของผู้เรียน เพื่อมุ่งปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง

งานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา ที่ทุกโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเป้าหมายหลักของโรงเรียนคือการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียน ซึ่งงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนโดยตรง ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำหลักสูตร การนำไปใช้และการประเมินผล ดังนั้นโรงเรียนจะต้องมีการจัดกระบวนการงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารและงานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติย่อมต้องมีงานทุกอย่างที่เหมือนกันทั้งนั้น โดยถือว่างานวิชาการเป็นหลักและเป็นงานที่เกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียน ส่วนงานอื่นๆ นั้น ถือเป็นงานที่สำคัญรองลงมา และเป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการให้สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาผู้เรียนของตน

## หลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ

**1. ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ**

กมล ภู่ประเสริฐ (2545, หน้า 9-18)ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ดังนี้

(1) การบริหารหลักสูตร

(2) การบริหารการเรียนการสอน

(3) การบริหารการประเมินผลการเรียน

(4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา

(5) การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ

(6) การบริหารงานวิจัยและพัฒนา

(7) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ

(8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ

(9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการสถานศึกษา

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, หน้า 11) ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

(1) การวางแผนงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(2) การดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน

(3) การบริหารงานวิชาการ

(4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

(5) การจัดระบบงานวิชาการ

(6) การนิเทศงาน

ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 82) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารวิชาการในสถานศึกษา ดังนี้

(1) เรื่องหลักสูตรและการจัดการในการนำหลักสูตรไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักการและหลักเกณฑ์การบริหารหลักสูตร

(2) เรื่องการสอน การบริหารการสอน และการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพบรรลุหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

(3) เรื่องกิจกรรมนักเรียน และการบริหารกิจกรรมนักเรียนให้เสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้ได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

(4) เรื่องสื่อกับกิจกรรมการเรียนการสอน และงานห้องสมุด เพื่อเสริมหรือสนับสนุนการเรียนการสอนส่วนต่างๆตามหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ และช่วยให้ครูมีความรู้ความก้าวหน้ากว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ

(5) เรื่องการวัดผลและประเมินผลการศึกษาของตัวผู้เรียน และการประเมินมาตรฐานหรือการประเมินผลสำเร็จของงานทางวิชาการของสถานศึกษาโดยส่วนรวมทั้งสถานศึกษาเรื่องการจัดการนิเทศการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ของสถานศึกษา

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารงานวิชาการ (หน่วยศึกษานิเทศก์, 2554) ได้ให้แนวคิดการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนไว้ มีขอบข่ายการบริหารดังนี้

**1. การวางแผนงานวิชาการ**

การวางแผนงานวิชาการเป็นการรวบรวมข้อมูล สถิติเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ นักเรียน บุคลากร จัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ จัดทำแผนงานวิชาการซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลโดยวิธีที่เหมาะสมและตามความต้องการในการใช้งานซึ่งมีการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว

ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนบริหารงานวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน สามารถตอบสนองผู้ใช้ได้ทันเหตุการณ์ ดังนั้นข้อมูลสารสนเทศจึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ในการนำข้อมูลไปประกอบการพัฒนางาน สร้างทางเลือกใหม่ๆ ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้าสายชั้น มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการวางแผนตัดสินใจกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนจัดทำขึ้น สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา และนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนสามารถศึกษาผลการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีข้อมูลสารสนเทศประกอบการชี้แนะ ช่วยเหลือและแก้ปัญหานั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

ขั้นตอนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ มีดังนี้

1) สำรวจและจัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ

2) จัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารการจัดการศึกษา

3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการปฏิบัติงาน

4) จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น

5) ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล

1.2 การจัดทำแผนงานวิชาการ

ความหมายของการจัดทำแผนงานวิชาการ

การจัดทำแผนงานวิชาการในโรงเรียน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด โดยมีความสำคัญคือ

1) การจัดทำแผนงานวิชาการจะเป็นตัวกำหนดโครงการ/กิจกรรม/งานที่จะทำในอนาคต

2) โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3) ทำให้สามารถพัฒนาโรงเรียนเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ และสามารถคงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4) ช่วยให้ใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ได้อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

**2. การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา**

การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ อาทิ ฝ่ายบริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ชุมชน โดยทั่วไปมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

(1) การดำเนินการระดับสถานศึกษา ดำเนินการโดยองค์คณะบุคคลในระดับสถานศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เพื่อพิจารณาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นระเบียบการวัดประเมินผลการเรียน รวมทั้งพิจารณาเกี่ยวกับเอกสารบันทึกรายงานผลการเรียน ซึ่งต้องใช้ร่วมกันในสถานศึกษานั้นๆ

(2) การดำเนินการระดับชั้นเรียน ดำเนินการโดยครูผู้สอนแต่ละคนออกแบบหน่วยการเรียนและการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรมีความเป็นไปได้ครูผู้สอนรายวิชาเดียวกัน ระดับชั้นเดียวกัน อาจพิจารณาออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้หรืองานที่มอบหมายให้ผู้เรียนปฏิบัติหรือวิธีการประเมินผลอาจต้องปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม

**2.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา**

การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นการจัดทำเอกสารในระดับสถานศึกษา โดยองค์คณะบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ เมื่อจัดทำเอกสารหลักสูตรสถานศึกษาเสร็จเรียบร้อย การจัดทำรูปเล่มและการจัดแบ่งจำนวนเล่มของหลักสูตรโรงเรียนขึ้นอยู่กับการพิจารณาตามความเหมาะสมของโรงเรียนเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ และการนำไปใช้ หลักสูตรสถานศึกษา ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

2.1.1 ส่วนนำ

2.1.2 โครงสร้างของหลักสูตร

2.1.3 คำอธิบายรายวิชา

2.1.4 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2.1.5 เกณฑ์การจบหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ทั้งนี้ ในการจัดทำรูปเล่มหลักสูตรสถานศึกษาในส่วนของหน้าปกหลักสูตรสถานศึกษาและประกาศโรงเรียนเรื่องให้ใช้หลักสูตรสถานศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดรูปแบบเป็นตัวอย่างให้โรงเรียนได้ปรับใช้ตามความเหมาะสม

**2.2 การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้**

การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้บังเกิดผล รวมถึงการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียน เพื่อการพัฒนาหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล รวมถึงการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียน เพื่อการพัฒนาหลักสูตรไปสู่การเรียนการสอนในห้องเรียน และอำนวยความสะดวกให้ครูสามารถสอนและนักเรียนเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร การเตรียมบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อม การบริหารและบริการหลักสูตร และการนิเทศการใช้หลักสูตร

สิ่งสำคัญในการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ควรดำเนินการดังนี้

2.2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจหลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้มีความเข้าใจตรงกันเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทำนองเดียวกันและสอดคล้องต่อเนื่องกัน

2.2.2 ประสานองค์คณะบุคคลทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนในการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ นับแต่การเตรียมหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในด้าน วิธีการ สื่อ การประเมินผล การจัดการอบรมผู้จะไปพัฒนาครู การอบรมผู้ใช้หลักสูตรในท้องถิ่น การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ และการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตร

2.2.3 การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นไปตามขั้นตอนที่วางแผนและเตรียมการไว้ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ประสบผลสำเร็จได้คือ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เอกสารหลักสูตรตลอดจนสถานที่ที่จะเป็นแหล่งให้ความรู้และประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี พร้อมที่จะให้การสนับสนุนเมื่อได้รับการร้องขอ

2.2.4 พัฒนาครูอย่างเต็มที่และจริงจัง ตั้งแต่การอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างเข้มข้น การให้การสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ การสนับสนุน การจัดทำแผน การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติการสอนของครูอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาประสิทธิภาพในการสอนของครูอย่างหลากหลาย เช่น การจัดอบรมสัมมนาเป็นระยะๆ การเผยแพร่เอกสารที่เป็นประโยชน์ การพาไปทัศนศึกษา การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.2.5 ประสานความร่วมมือ ผู้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้การสนับสนุนพัฒนาครูให้สามารถใช้หลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนิเทศติดตามการปฏิบัติร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด

2.2.6 การติดตามประเมิลผลการใช้หลักสูตร ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ ซึ่งจะต้องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ เพื่อจะได้นำข้อมูลต่างๆ มาประเมินวิเคราะห์ พัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และวางแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้ให้มีประสิทธิภาพขึ้น

**2.3 การนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษา**

การนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตร เป็นกระบวนการสำคัญที่สถานศึกษาใช้ในการควบคุมคุณภาพ โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการติดตาม เช่น การตรวจเยี่ยมและการสังเกตการณ์ในชั้นเรียน การสอนแนะ (Coaching) การตรวจแผนการจัดการเรียนรู้ การบันทึกหลังการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นต้น

ดังนั้น สถานศึกษาควรจัดให้มีแผนนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ ดำเนินการให้กระบวนการนิเทศเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาบนพื้นฐานความรู้ เป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพระหว่างการเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับการนิเทศ ควรดำเนินการดังนี้

2.3.1 ร่วมกันกำหนดความต้องการในการรับการนิเทศหรือกำกับ ติดตามเพื่อเฝ้าระวังมิให้คุณภาพการจัดทำและใช้หลักสูตรเกิดปัญหา อุปสรรคและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

2.3.2 สร้างความเข้าใจและทัศนคติเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตรในเชิงบวกแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาว่ามิได้เป็นกระบวนการจับผิดแต่เป็นกระบวนการดูแลช่วยเหลือเพื่อให้การใช้หลักสูตรมีคุณภาพแลประสิทธิภาพ

2.3.3 กำหนดข้อตกลงเพื่อการขับเคลื่อนการนิเทศติดตามร่วมกันและมีแผนการดำเนินการอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม

2.3.4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการให้มีการนิเทศ ติดตาม อย่างเป็นระบบครบวงจรทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม

**2.4 การประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา**

การประเมินผลการใช้หลักสูตรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีความตระหนักในการปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย คุณธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ระดับชาติ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข กระบวนการประเมินผลการใช้หลักสูตร สามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการใช้หลักสูตร สามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการใช้หลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้แล้วหรือการติดตามจากผลผลิตคือผู้เรียนที่จบการศึกษาตามหลักสูตรนั่นเอง

2.4.1 เพื่อให้การประเมินผลการใช้หลักสูตรบรรลุเป้าหมายของการควบคุมคุณภาพสถานศึกษา ควรจัดให้มีการประเมินทั้งระบบ คือ

2.4.2 กำหนดให้มีการประเมินการใช้หลักสูตรเป็นกิจกรรมหลักของสถานศึกษา

2.4.3 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการใช้หลักสูตรด้วยตนเองกับคณะครู

2.4.4 วางระบบเครือข่ายการทำงานและมอบหมายงานการประเมินให้คณะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคณะดำเนินการประเมินเป็นระยะๆ โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าคณะใดต้องประเมินรายการใดบ้าง

สรุปผลการประเมิน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาการประเมินผลการใช้หลักสูตร มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญคือ พิจารณาองค์ประกอบของหลักสูตรที่จะประเมิน พิจารณาหลักเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน ออกแบบการจัดเก็บข้อมูล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้พิจารณาตัดสินใจในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป สำหรับประเด็นในการประเมินนั้น สามารถประเมินได้ทั้งเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการใช้หลักสูตรกระบวนการใช้หลักสูตร และผลจากการใช้หลักสูตร อย่างไรก็ตาม โรงเรียนควรมุ่งเน้นการประเมินส่วนที่เกี่ยวข้องต่อคุณภาพ ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ คุณลักษณะของผู้เรียน โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญโดยนำผลการประเมินระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ เช่น ผลคะแนน NT, O-NET, A-NET มาพิจารณาทั้งผลการประเมินในภาพรวม และผลการประเมินรายวิชา รายมาตรฐาน

หากผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง ควรศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งสาเหตุย่อมเกิดมาจากปัจจัยและกระบวนการใช้หลักสูตรนั่นเอง จากนั้นจึงหาวิธีแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาคุณภาพ

**2.5 การรายงานการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา**

เป็นการนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษาของคณะครูและผู้บริหารโรงเรียนเสนอจุดเด่นที่ต้องพัฒนาความสำเร็จและ/หรือปัญหาของการนำไปใช้ตามองค์ประกอบของหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบ และเป็นข้อมูลที่เป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ประโยชน์ในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชน บรรลุเป้าหมายการศึกษาของชาติต่อไป

**2.6 การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา**

2.6.1 การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับผู้เรียน และความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน โดยรวบรวมข้อมูลจากการประเมินผลตามประเด็นต่างๆ ได้

2.6.2 ประเมินตัวหลักสูตร โดยมีหัวข้อในการพิจารณา เช่น ความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักสูตร ความครอบคลุมเนื้อหาสาระ ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด ความเหมาะสมของจำนวนชั่วโมงและค่าน้ำหนัก วิธีการวัดและประเมินผล

2.6.3 ประเมินความต้องการจำเป็นในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพของนักเรียนในอนาคต เพื่อนำมาใช้กำหนดโปรแกรมการเรียนและเวลาเรียน

2.6.4 ประเมินความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนาผู้เรียนเพื่อนำมาใช้กำหนดโปรแกรมการเรียน และโครงการต่างๆ

**3. การบริหารการจัดการเรียนรู้**

การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงศักยภาพ พฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลจากการฝึกหรือการปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ตลอดชีวิต

การจัดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การพัฒนานักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดปัจจัยสำคัญในการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ต่างๆ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ตัวผู้เรียน (Learner)
2. เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นตัวเร้า (Stimulus Situation)
3. การกระทำหรือการตอบสนอง (Action และ Response)

**3.1 การบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ**

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีกระบวนการจัดที่หลากหลาย ได้แก่

3.1.1 กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ

3.1.2 กระบวนการสร้างความรู้

3.1.3 กระบวนการคิด

3.1.4 กระบวนการทางสังคม

3.1.5 กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา

3.1.6 กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3.1.7 กระบวนการปฏิบัติลงมือทำจริง

3.1.8 กระบวนการจัดการ

3.1.9 กระบวนการวิจัย

3.1.10 กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง

3.1.11 กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย

**3.2 การบริหารการจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้**

การจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับผู้เรียนโดยคำนึงถึงความถนัด วิถีชีวิต ความเท่าเทียม ความเสมอภาค ความสามารถ และศักยภาพของนักเรียน เน้นกระบวนการที่นักเรียนได้ปฏิบัติจริง ฝึกทักษะให้คิดเป็น จัดการได้ ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีการยืดหยุ่นตามเหตุการณ์และสภาพท้องถิ่น

**3.3 การส่งเสริมและการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน**

การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถความถนัดของตนเองและสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ เห็นคุณค่าในการประกอบสัมมาชีพ เป็นผู้มีระเบียบวินัย ศีลธรรม จริยธรรม รู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การบำเพ็ญประโยชน์ให้ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

3.3.1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนใน 3 ลักษณะดังนี้

3.3.1.1 กิจกรรมแนะแนว

3.3.1.2 กิจกรรมนักเรียน

3.3.1.3 กิจกรรมลูกเสือ – เนตรนารี และยุวกาชาด

3.3.1.4 กิจกรรมชุมนุม ชมรม

**3.4 กิจกรรมเพื่อสังคม และสาธารณประโยชน์**

3.4.1 การบริหารทางวิชาการ จัดเป็น 3 ลักษณะดังนี้

3.4.2 การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นเลิศ

3.4.2.1 การจัดสอนซ่อมเสริม

3.4.2.2 การบริหารเพื่อส่งเสริมวิชาการ

3.4.3 การจัดการศึกษาพิเศษ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

การศึกษาพิเศษเป็นการจัดการเรียนการสอนและบริการที่ให้แก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษได้แก่ เด็กปัญญาอ่อน เด็กพิการทางกายและสุขภาพ เด็กพิการทางตา ทางหู เด็กที่มีปัญหาทางการพูด เด็กที่มีปัญหาทางอารมณ์และสังคม รวมทั้งเด็กปัญญาเลิศ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาส่งเสริมอย่างเหมาะสม เต็มตามศักยภาพ

เด็กพิเศษ หมายถึง เด็กที่มีลักษณะทางกายภาพหรือพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากสภาพปกติทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์หรือสังคม ซึ่งความเบี่ยงเบนนี้อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาการด้านต่างๆ ของเด็กรูปแบบการจัดการศึกษาพิเศษ

รูปแบบที่ 1 การจัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วมในชั้นเรียนปกติเต็มเวลา จัดบริการสำหรับเด็กที่มีความผิดปกติไม่มาก หลังจากเด็กได้รับการบำบัดหรือฟื้นฟูสมรรถภาพในด้านที่จำเป็นก็สามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติได้

รูปแบบที่ 2 การจัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วมในชั้นปกติจัดบริการให้เด็กพิเศษเรียนในชั้นเรียนได้เรียนร่วมในชั้นเรียนปกติโดยได้รับบริการต่างๆ เพิ่มเติม

รูปแบบที่ 3 การจัดการศึกษาพิเศษเรียนในชั้นเรียนพิเศษในโรงเรียนปกติจัดให้แก่เด็กที่มีความบกพร่องค่อนข้างมาก รวมทั้งเด็กที่มีความสามารถสูงจนไม่สามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติ

รูปแบบที่ 4 การจัดโรงเรียนพิเศษจัดให้แก่เด็กที่มีความบกพร่องมาก ไม่สามารถเรียนร่วมกับเด็กปกติได้และต้องใช้ครูที่มีความสามารถเฉพาะทาง

รูปแบบที่ 5 การจัดการศึกษาพิเศษนอกโรงเรียนเป็นการศึกษาพิเศษในโรงพยาบาล สถานพักฟื้น สถานรับเลี้ยงเด็กหรือการดูแลเด็กที่บ้าน

**4. การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน**

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการนิเทศภายในเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานต่างๆ

การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนได้วางแผนและดำเนินการร่วมกันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ได้ผลดีขึ้น

4.1 หลักการนิเทศงานวิชาการ การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนควรมีหลักการดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

4.1.1 ร่วมแรง คือ การที่ทุกคนร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จหรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่ตนปฏิบัติได้

4.1.2 ร่วมจิต คือ การมีความสามัคคี รักใคร่ กลมเกลียวกัน

4.1.3 ร่วมคิด คือ การที่ทุกคนพยายามใช้ความรู้ ความสามารถของงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4.1.4 ร่วมพิชิตปัญหา คือ การที่ทุกคนพยายามช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาและลงมือแก้ปัญหาร่วมกันอย่างจริงจัง

4.1.5 ร่วมพัฒนาทั้งกลุ่มและตนเอง คือ การที่ทุกคนพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันก็พัฒนาเพื่อนภายในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

4.2.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนดังนี้

4.2.1.1 เป็นผู้นิเทศ

4.2.1.2 ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศ

4.2.1.3 ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศกับผู้นิเทศในฐานะประธาน

4.2.1.4 พิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศที่สอดคล้องกับแผนงานในโรงเรียน

4.2.1.5 เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

4.2.1.6 ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ งบประมาณ ให้ขวัญและกำลังใจ

4.2.1.7 ให้คำปรึกษาแนะนำ และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้รับการนิเทศ

4.2.1.8 ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ครูมีพัฒนาการทางวิชาชีพ

4.2.1.9 ใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ

4.2.1.10 ติดตามและประเมินการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

4.3 บทบาทและหน้าที่ของครูกับการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการนิเทศภายในโรงเรียนครูผู้สอนอาจต้องปฏิบัติหน้าที่ในสองบทบาท คือ เป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับการนิเทศ บทบาทและหน้าที่ของครูในฐานะผู้นิเทศควร และร่วมวางแผนในการปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งวางแนวทางการปฏิบัติงานเป็นดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4.3.1 เป็นวิทยากรให้ความรู้ในสิ่งที่จะปฏิบัติหรือเชิญวิทยากรมาช่วยให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศ

4.3.2 การดำเนินการนิเทศ การปฏิบัติงานโครงการ มีส่วนร่วมการให้คำแนะนำปรึกษา ให้การช่วยเหลือ แก้ไขจุดบกพร่องและชี้แนะให้ผู้รับการนิเทศได้พัฒนาตนเอง

4.3.3 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเอง

4.3.4 ดำเนินการประเมินผล การจัดการนิเทศ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ และหาทางยกระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

4.4 บทบาทหน้าที่ของครูในฐานะผู้รับการนิเทศควรเป็นดังนี้

4.4.1 ให้ความร่วมมือกับผู้นิเทศในการร่วมประชุมวางแผนแก้ปัญหาภายในโรงเรียนโดยแสดงความคิดเห็นและอภิปรายอย่างเต็มความสามารถ

4.4.2 รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วนำไปปฏิบัติ

4.4.3 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

4.4.4 ให้ความร่วมมือกับผู้นิเทศ ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.4.5 ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในโรงเรียน

4.4.6 เป็นผู้มีส่วนร่วมในการนิเทศการสอนในชั้นเรียน

4.4.7 เป็นผู้ที่ใฝ่หาความรู้ เสริมสร้างทักษะและความสามารถในการปฏิบัติ มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาวิชาชีพ

4.5 กิจกรรมการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น ผู้นิเทศจะต้องวิเคราะห์ข้อบกพร่อง ความต้องการจำเป็นของผู้รับการนิเทศด้านความรู้ ทักษะ เจตคติแล้วพิจารณาหาแนวทางที่จะดำเนินการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลโดยเลือกกิจกรรมการนิเทศที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หลากหลายรูปแบบดังนี้

4.5.1 ประชุมก่อนการนิเทศ

4.5.2 ปฐมนิเทศ

4.5.3 ให้คำปรึกษา

4.5.4 อบรม

4.5.5 ประชุมปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4.5.6 สัมมนา / ศึกษานอกสถานที่

4.5.7 ระดมความคิด

4.5.8 สาธิตการสอน

4.5.9 ศึกษาเอกสารวิชาการ

4.5.10 สัมมนาทางวิชาการ

4.5.11 เยี่ยมนิเทศชั้นเรียน

4.5.12 สังเกตการณ์สอน

4.5.13 วิจัยเชิงปฏิบัติการ

4.5.14 เขียนเอกสาร / บทความทางวิชาการ

4.5.15 จัดนิทรรศการ

**5. การวัดผลประเมินการเรียน**

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้มีจุดมุ่งหมายพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ การวัดประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการวัดประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน ซึ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดให้มีการวัดและประเมินการเรียนรู้ดังนี้

5.1 ระดับชั้นเรียน เป็นการวัดและประเมินผลการเรียนทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นการประเมินผลย่อยหรือประเมินผลรวม เป็นการประเมินผลตามสภาพจริงหรือการปฏิบัติ เป็นการทดสอบประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ซึ่งการประเมินระดับชั้นเรียนเป็นการใช้ผลการประเมิน เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาผู้เรียน ปรับการสอน และตัดสินผลการเรียนและสื่อสารกับผู้ปกครอง

5.2 ระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนทุกชั้น โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ซึ่งการประเมินระดับสถานศึกษาเป็นการใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเพื่อการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

5.3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำหรับกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ดำเนินการประเมินคุณภาพโดยสำนักการศึกษา

5.4 ระดับชาติ เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนด้วยมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้ข้อสอบมาตรฐานของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการประเมินระดับชาติเป็นการใช้ผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากร ยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**6. การนำการวัดผลและประเมินผลสู่การปฏิบัติ**

สถานศึกษาสามารถนำการวัดผลและประเมินผลสู่การปฏิบัติ ได้ดังนี้

6.1 จัดทำนโยบาย รูปแบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้สถานศึกษา

6.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน การผ่านตัวชี้วัด

6.3 จัดทำแนวปฏิบัติและเกณฑ์การประเมิน การอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะ อันพึงประสงค์กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6.4 กำหนดกระบวนการตัดสินผลการเรียน

6.5 กำหนดแนวปฏิบัติการอนุมัติการเลื่อนชั้น การเลื่อนชั้นระหว่างปี การซ้ำชั้น

6.6 กำหนดภารกิจครูผู้สอน

6.7 จัดทำคู่มือครู คู่มือนักเรียน

**7. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้**

สื่อ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่บรรจุข้อมูลเพื่อให้ผู้ส่ง และผู้รับสามารถสื่อสารกันได้ตรงตามวัตถุประสงค์ เมื่อมีการนำสื่อมาใช้ในการเรียนการสอน จึงเรียกว่า “สื่อการเรียนการสอน” (Instructional Media) ซึ่งหมายถึง สื่อที่บรรจุเนื้อหาหรือสาระการเรียนรู้ที่ผู้สอน และผู้เรียนใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ในเนื้อหาสาระที่ต้องการเรียนรู้

นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใครใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรม มาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานด้วย

นวัตกรรมทางการศึกษา (Education Innovation) หมายถึง การนำสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์เข้ามาใช้ในระบบการศึกษาเพื่อมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว เกิดแรงจูงใจในการเรียน และช่วยประหยัดเวลาในการเรียน เช่น การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้วีดีทัศน์เชิงโต้ตอบ (Interactive Video) สื่อหลายมิติ (Hypermedia) และอินเตอรเนตเป็นต้น

เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์หรือหมายถึงการนำความรู้ ทักษะ และทรัพยากรมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกหรือตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์

แหล่งเรียนรู้ หมายถึง (แหล่ง) หรือ “ที่รวม” ซึ่งอาจเป็นสภาพ สถานที่หรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และกิจกรรมที่มีกระบวนการเรียนรู้หรือกระบวนการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เรียนการสอนที่มีรูปแบบแตกต่างจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีครูเป็นผู้สอน แหล่งเรียนรู้ตามมารตา 25 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เช่นห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่น เป็นต้น

**7.1 แนวดำเนินการสร้าง พัฒนา และใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี**

โรงเรียนจัดทำเองหรือรวมกลุ่มจัดทำสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้

7.1.1 พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการผลิต พัฒนา และใช้สื่อโดยครู หรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสามารถด้านเทคนิค การผลิต พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้

7.1.2 รวบรวมและแนะนำแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้

7.1.3 รวบรวมและแนะนำแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายให้แก่นักเรียน

7.1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

7.1.5 ประเมินผลการผลิต พัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้

7.1.6 ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่

**7.2 ขั้นตอนการจัดหาและการผลิตสื่อ**

7.2.1 สำรวจความต้องการ

7.2.2 กำหนดเป้าหมายการผลิต

7.2.3 วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย

7.2.4 กำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

7.2.5 วิเคราะห์และจัดทำเนื้อหา

7.2.6 เลือกประเภทสื่อที่จะผลิต

7.2.7 ผลิตสื่อ

7.2.8 ทดลองเบื้องต้น

7.2.9 ทดลองภาคสนาม

7.2.10 การนำไปใช้และปรับปรุง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**8. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน มุ่งหวังเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นรูปแบบการวิจัยจึงเป็นลักษณะของการวิจัยในชั้นเรียน

**ความหมายของการวิจัยในชั้นเรียน**

การวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาหรือพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อสืบค้นสาเหตุของปัญหา แล้วหาวิธีแก้ปัญหาหรือพัฒนาที่เชื่อถือได้เป็นการวิจัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานจริง และเป็นการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าเป็นครั้งๆ ไป หรือเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน ครูผู้สอนเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด การวิจัยในชั้นเรียนจึงมีความสำคัญต่อครู ดังนี้

(1) ช่วยให้ครูทำงานอย่างเป็นระบบในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการวิจัย

(2) ช่วยให้ครูจะสามารถบอกได้ว่างานการจัดการเรียน การสอนที่ปฏิบัติไปนั้นได้ผลหรือไม่เพราะอะไร

(3) ช่วยให้ครูใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียน การสอนที่ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างดี

**ประโยชน์ของการวิจัยในชั้นเรียน**

การวิจัยในชั้นเรียนมีประโยชน์ต่อนักเรียน ครู และโรงเรียน ดังนี้

(1) ประโยชน์ต่อนักเรียน นักเรียนในชั้นเรียนมีความรู้ ความสามารถพื้นฐานแตกต่างกัน การวิจัยจึงเป็นการแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนอย่างถูกวิธี

(2) ประโยชน์ต่อครู ครูมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ออกแบบการจัดกระบวนการเรียนการรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน ช่วยให้ครูแก้ปัญหาหรือการพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม

(3) ประโยชน์ต่อโรงเรียน ครูในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาการเรียน การสอนหรือพฤติกรรมผู้เรียน

**หลักการและแนวคิดของการวิจัยในชั้นเรียน**

การวิจัยในชั้นเรียนเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ใช้เพื่อการศึกษาสภาพที่เกิดขึ้นภายในห้องเรียนโดยมีครูเป็นผู้ดำเนินการ จึงมีหลักเกณฑ์และแนวคิดดังนี้

(1) เป็นการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2) เป็นการหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร วิธีการสอน การจัดกิจกรรม สื่อ แบบฝึก วิธีการวัดผลและประเมินผล

(3) เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน

**การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545 ) ได้บัญญัติหลักการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบขององค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการทั้งระดับส่วนกลาง และระดับท้องถิ่น ทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนทางศาสนา ผู้แทนองค์กรส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

**การประกันคุณภาพการศึกษากับงานวิชาการ**

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องทำอยู่แล้ว การประกันคุณภาพการศึกษาจึงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**(1) หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**

(1.1) บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้

(1.2) ใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรและนักเรียนไปพร้อมกัน

(1.3) การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน และให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามผล และพัฒนาปรับปรุงผลักดันให้โรงเรียนมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง ชุมขน สังคม ตลอดจนประเทศชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**(2) วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาการศึกษา**

(2.1) เพื่อให้ทราบระดับคุณภาพของสถานศึกษาในการดำเนินพันธกิจด้านต่างๆ

(2.2) เพื่อกระตุ้นให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

(2.3) เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

(2.4) เพื่อรายงานระดับคุณภาพและพัฒนาการในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาต่อสาธารชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 13) ได้เสนอแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา นำเสนอขอบข่ายภารกิจของงานในด้านการบริหารวิชาการไว้ 8 ด้าน ดังนี้

(1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

(4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้

(7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ คือ การกำหนดนโยบาย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การนิเทศภายในเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการจัดบริการทางการศึกษา

## การจัดการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

**1. การจัดการศึกษาของสังกัดกรุงเทพมหานคร**

การจัดการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (กองวิชาการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2548, หน้า 14-15) มีรายละเอียดนำเสนอพอสังเขปดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สังกัดกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวง และองค์กรการบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้ง 2 ได้ถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ ฉบับที่ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นการยุบตัวรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษามาจากเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี ทั้งนี้โดยเทศบาลทั้ง 2 รับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ พ.ศ. 2481 และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นการยุบรวมกัน และรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการเมื่อ ปี พ.ศ. 2509

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของสังกัดกรุงเทพมหานครตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2427 ที่วัดมหรรณพารามและขยายออกไปโดยจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบเป็นกรมศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2430 และเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ.ศ. 2435 ต่อมาในปีพ.ศ. 2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้นโดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานครและให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบล ระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง

(1) กระทรวงนครบาล รับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง

(2) กระทรวงมหาดไทย รับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค

(3) กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาของสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ โดยมีการกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดังนี้

(3.1) การจัดการศึกษา

(3.1.1) การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

(3.1.1.1) จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา

(3.1.1.2) จัดในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้การสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3.1.2) การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต มีโรงเรียนทั้งหมด 435 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั้งหมด 50 สำนักงานเขต

(3.1.3) การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 67 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาของสำนักงานเขต และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ เขตจตุจักร โรงเรียนวัดปุรณาวาส เขตทวีวัฒนา

(3.1.4) การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์วิทยาลัยแพทย์ศาสตร์กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

(3.1.5) การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานครร่วมกับกรรมการศึกษานอกโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนของกรุงเทพมหานครและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ จัดให้แก่กลุ่มผู้สนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของสังกัดกรุงเทพมหานคร คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา อาศัยแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2536 ซึ่งกรุงเทพมหานครจัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการ เพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนของไทย และเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติให้เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

(3.2) โครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานครในส่วนของการประถมศึกษา จัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้มีอำนาจ คือ ผู้ว่าราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียน ตามลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการ ทำหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

(3.2.1) สำนักการศึกษา

จากภาพประกอบ 1 มีหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่สำนักการศึกษา สำนักงานเขต และกลุ่มเขต ซึ่งจะได้นำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญของแต่ละหน่วยงานพอสังเขปดังนี้

(3.2.1.1) สำนักเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไป การสำรวจและออกแบบการควบคุมการก่อสร้าง และการซ่อมแซมบำรุงอาคารสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

(3.2.1.2) กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งผู้สอบแข่งขัน การโอนย้าย การขอบรรจุกับการเลื่อนตำแหน่งและระดับเงินเดือน การกำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การพิจาณาความดีความชอบและประเมินสมรรถภาพ การดำเนินงานเกี่ยวกับการจ้าง การฝึกอบรม การจัดทำและรักษาทะเบียนประวัติ การจัดทำงบประมาณ เงินอุดหนุน การศึกษาของรัฐบาล และงบประมาณกรุงเทพมหานคร(หมวดเงินเดือนและค่าจ้าง การจัดทำบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนและค่าจ้างการประชุม อ.ก.ก. ข้าราชการครู และการดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันข้าราชการครู

(3.2.1.3) กองคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการคลัง การตรวจสอบฎีกาทุกหมวดรายจ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินกรุงเทพมหานคร เงินนอกงบประมาณของโรงเรียนกรุงเทพมหานครและสำนักการศึกษา ควบคุมการเบิกจ่ายเงินประเภทต่างๆ ตรวจสอบยอดงบประมาณรายจ่าย การลงบัญชี การจัดทำรายงานต่างๆ ด้านงบประมาณของกรุงเทพมหานครและเงินอุดหนุนรัฐบาล ดำเนินงานด้านบำเหน็จบำนาญของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักการศึกษา เงินบำเหน็จตกทอด เงินทดแทน การดำเนินการบริหารงบประมาณ ร่างคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี การขอเงินประจำงวด การขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การขอจัดสรรเงิน การขออนุมัติใช้เงินยืมสะสมกรุงเทพมหานคร ประสานงานด้านเงินอุดหนุนรัฐบาลกับกรมบัญชีกลาง ธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดหาพัสดุ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ให้กับโรงเรียนต่างๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

(3.2.1.4) หน่วยศึกษานิเทศก์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการวางแผนและพัฒนาการจัดระบบการนิเทศ รวมทั้งนิเทศเพื่อส่งเสริมการพัฒนางาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บริหารในสถานศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรอนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ให้มีคุณภาพ ตลอดจนปฏิบัติงานสนองนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

(3.2.1.5) กองโรงเรียน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล ประสานนโยบายส่งเสริมพัฒนา และเผยแพร่การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและการศึกษาพิเศษ การจัดสรรงบประมาณ วัสดุ และครุภัณฑ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร การจัดตั้งให้บริการดูแลบำรุงรักษา จัดทำประวัติ ตรวจเยี่ยมและเลิกล้มโรงเรียน การจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างหรือขยายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร งานด้านลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ การประสานนโยบายและกำหนดแนวทางปฏิบัติในโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร

(3.2.1.6) กองวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านนโยบายและแผนพัฒนาทางการศึกษา ระบบโครงสร้างการบริหารการศึกษา กฎหมายการศึกษา สารสนเทศทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรการสอนและสนับสนุนการเรียนการสอนนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมมาตรฐานทางการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

(3.2.1.7) โรงเรียนมัธยมศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ตามประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่องกำหนดเปิดโรงเรียนมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2547 เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 เพื่อให้บริการกับนักเรียนในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร การบริหารแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารการเงินและงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน คือโรงเรียน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ และโรงเรียนมัธยมวัดปุรณาวาส

(3.2.2) สำนักงานเขต

สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานปกครองท้องที่ การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาที่สาธารณะ การสาธารณสุข การจัดเก็บรายได้ การรักษาความสะอาด การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา การดูแลและรักษาให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครที่ได้รับมอบหมาย ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กรุงเทพมหานครได้มีคำสั่งที่ 2460/2552 ได้ปรับปรุงการแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม วิถีการดำรงชีวิตของประชาชน สามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร

(1) กลุ่มกรุงเทพกลาง ประกอบด้วย สำนักงานเขตพระนคร สำนักงานเขตดุสิต สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ สำนักงานเขตดินแดง สำนักงานสำนักงานเขตห้วยขวาง สำนักงานเขตพญาไท สำนักงานเขตราชเทวี และสำนักงานเขตวังทองหลาง

(2) กลุ่มกรุงเทพใต้ ประกอบด้วย สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตสวนหลวง และสำนักงานเขตบางนา

(3) กลุ่มกรุงเทพเหนือ ประกอบด้วย สำนักงานเขตจตุจักร สำนักงานเขตบางซื่อ สำนักงานเขตลาดพร้าว สำนักงานเขตหลักสี่ สำนักงานเขตดอนเมือง สำนักงานเขตสายไหม และสำนักงานเขตบางเขน

(4) กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ประกอบด้วย สำนักงานเขตบางกะปิ สำนักงานเขตสะพานสูง สำนักงานเขตบึงกุ่ม สำนักงานเขตคันนายาว สำนักงานเขตลาดกระบัง สำนักงานเขตมีนบุรี สำนักงานเขตหนองจอก สำนักงานเขตคลองสามวา และสำนักงานเขตประเวศ

(5) กลุ่มกรุงธนเหนือ ประกอบด้วย เขตธนบุรี เขตคลองสาน เขตจอมทอง เขตบางกอกใหญ่ เขตบางกอกน้อย เขตบางพลัด เขตตลิ่งชัน และเขตทวีวัฒนา

(6) กลุ่มกรุงธนใต้ ประกอบด้วย สำนักงานเขตภาษีเจริญ สำนักงานเขตบางแค สำนักงานเขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบางบอน สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ และสำนักงานเขตทุ่งครุ

**นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร**

นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2552 -2555 ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ กรุงเทพมหานครของเรา เยาวชน และคนทุกวัยมีความรู้คู่คุณธรรม

ยุทธศาสตร์ พัฒนาการให้บริการการศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ ด้วยการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

**ภารกิจ**

1. สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียนในชุมชนให้เพียงพอและได้มาตรฐาน

2. เร่งรัดการกำหนดเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ กระบวนการเรียนการสอน และการบริการของทุกสถานศึกษา

3. พัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. สนับสนุนสถานศึกษาให้เป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้ และการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยหลักสูตรการศึกษานอกระบบที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน

5. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนได้เรียนภาษาต่างประเทศอย่างได้ผล

6. เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนร่วมจัดการและสนับสนุนการศึกษา

**สภาพการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร**

ปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 436 โรงเรียน มีครู จำนวน 15,150 คน มีนักเรียนระดับอนุบาลจำนวน 59,130 คน ระดับประถมศึกษาจำนวน 227,707 คน ระดับมัธยมจำนวน 37,319 คน รวมทั้งสิ้น 324,156 คน กระจายในพื้นที่ทั้งหมด 50 สำนักงานเขต และสำนักงานเขตมีบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากกรุงเทพมหานครให้ดำเนินการจัดการศึกษาแก่ โรงเรียนในพื้นที่ร่วมกับสำนักการศึกษา การบริหารการศึกษาโรงเรียนเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น สังกัดกรุงเทพมหานครได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นอย่างมาก จึงได้เร่งปรับปรุงการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ระยะแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2550 – 2554) มีการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในทุกด้าน โดยเริ่มจากการเพิ่มประสิทธิภาพและความทั่วถึงในการจัดการศึกษาภาคบังคับ โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัยในการเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่การเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนของกรุงเทพมหานครมีความสมดุลทั้งด้านความรู้ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2554)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

ดาราวรรณ ศรีกาญจนา (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของข้าราชการครู โรงเรียนซอยแอนเนกซ์ สังกัดสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในการมีส่วนร่วมบริหารงานวิชาการโรงเรียน ได้แบ่งการบริหารงานวิชาการ ออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้ ด้านหลักสูตรและกานนำไปใช้ ด้านการเรียนการสอน ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านวัดผลและประเมินผล ด้านห้องสมุด ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน ด้านส่งเสริมการสอน ด้านการประชุมและอบรมทางวิชาการ ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ทั้ง 9 ด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ จากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านการนิเทศศึกษา ด้านการวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงาน ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอน เมื่อศึกษาแยกเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการทั้ง 9 ด้านมีการมีส่วนร่วมรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้

การมีส่วนร่วมด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตรและแผนการสอน ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอนด้านการวัดผลและประเมินผล ได้แก่ การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผล ด้านห้องสมุด ได้แก่ การจัดให้มีพื้นที่และมุมหนังสือประจำห้องเรียน ด้านการนิเทศศึกษา ได้แก่ การนำผลการนิเทศมาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการวางแผนและการกำหนดการวิธีการดำเนินงาน ได้แก่การวางแผนการบริหารงานวิชาการ ด้านส่งเสริมการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ได้แก่ การเข้าการอบรม ศึกษาดูงาน การนิเทศการสอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ภาวนา วงสวาห์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเพทมหานคร ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการโรงเรียน 7 งาน อยู่ในแบบ “ผู้บริหารหรือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง” ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความเห็นว่าการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน 7 งานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น งานนิเทศภายในมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขนาดโรเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความเห็นว่าการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน 7 งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ยกเว้น งานหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ และงานการเรียนการสอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพรัตน์ หงส์เทียบ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า

(1) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มาตรฐานที่ 4 และมาตรฐานที่ 6 อยู่ในระดับมาก

(2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 3 และมาตรฐานที่ 4 และมาตรฐานที่ 6 มีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานพบว่ามาตรฐานที่ 3 และมาตรฐานที่ 4 ส่งผลต่อด้านพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้วย

จุฑารัตน์ อินทะแสน (2545, บทคัดย่อ)ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนนำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขึ้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 5 พบว่า

(1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ทุกโรงเรียนได้พัฒนาหลักสูตรตามแนว การจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบข้อมูลด้านสภาพเศรษฐกิจและสภาพชุมชนของโรงเรียน ทุกโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยเน้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในด้านระเบียบวินัยและกิริยามารยาท หลักสูตรที่จัดทำประกอบด้วย สาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมีการจัดทำคู่มือประกอบการใช้หลักสูตร จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของแต่ละโรงเรียน ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขึ้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(2) ด้านการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร พบว่า ครูได้มีการจัดทำแผนการ จัดการเรียนรู้ได้รับการอบรมในการจัดทำหลักสูตรและได้รับมอบหมายงานตามความเหมาะสม จากการศึกษาได้พบว่า ครูมีภาระงานมาก ครูมีคุณวุฒิ และพื้นความรู้ไม่ตรงกับวิชา ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการสอน

(3) ด้านแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนการศึกษามีการสนับสนุน แหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์และสื่อ โดยห้องสมุดของโรงเรียน และจากการศึกษาพบว่าหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ สื่อ และโสตทัศนูปกรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด

(4) ด้านการวัดและประเมินผล มีการวัดผล และประเมินผลตามระเบียบ แต่ครูส่วนใหญ่ประสบปัญหาในด้านความรู้ความเข้าใจ วิธีการและกระบวนการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย

(5) ด้านการนิเทศ ทุกโรงเรียน ได้มีการวางแผนนิเทศภายใน โดยผู้บริหารโรงเรียน และฝ่ายวิชาการใช้วิธีการเยี่ยมชั้นเรียน แต่ไม่พบว่าได้มีการบันทึกผลการนิเทศ และไม่มีการจัดดำเนินการนิเทศอย่างเป็นทางการ

วารุณี สิงห์เสน่ห์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละพฤติกรรมจะพบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 6 พฤติกรรม และพบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการควบคุมการปฏิบัติงานส่งผลต่อการประกันคุณภาพงานวิชาการ ด้านการบริหารและการจัดการ

**2. งานวิจัยในต่างประเทศ**

Doll (1986, p. 20) ได้สรุปจากการวิเคราะห์งานวิจัย มากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้บริหารว่าผู้บริหารทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้คือ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรามีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็น “คน” มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวเสมอ แจ่มใส ร่าเริง นอกจากนั้นผู้บริหารควรจะต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหาร จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่าง หรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่พึ่งของสมาชิก สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีสติปัญญา สนใจและรู้บทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี และมีความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

Lewis (1992, p. 368) ได้ศึกษาบทบาทและภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้างานวิชาการ ให้วิทยาลัยชุมชน 2 แห่ง ในรัฐแคริฟอร์เนีย พบว่า บทบาทที่คาดหวังของหัวหน้างานของวิทยาลัยชุมชนคือ ผู้สร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ตัดสินใจและจูงใจประชาชน ให้มาใช้ประโยชน์ กิจกรรมการสอนของวิทยาลัยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นอาจารย์ คาดหวังว่าหัวหน้างานวิชาการจะต้องสร้างความสัมพันธ์ทางบวกกับอาจารย์ การตัดสินใจของหัวหน้างานวิชาการ มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของวิทยาลัย การร่วมวางแผนงานและการร่วมการจัดองค์กรของหัวหน้างานวิชาการ ส่งผลกระทบทางบวกต่อครู การไม่ให้คำปรึกษามีผลกระทบทางลบกับครู ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 51 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานวิชาการอยู่ในระดับ “สูง” ร้อยละ 26 เห็นว่าอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ร้อยละ 23 เห็นว่าอยู่ในระดับ “ต่ำ” อธิการบดี คณบดี และอาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านบทบาที่คาดหวังของหัวหน้างานวิชาการ อาจารย์มีความคิดเห็นที่เพิ่มเติมว่า หัวหน้างานวิชาการควรจะสร้างความสัมพันธ์ และให้คำปรึกษาชุมชนด้วย ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 77 เห็นว่า ทั้งงานวิชาการมีภาวะผู้นำทางวิชาการระดับสูง หรือ ปานกลาง (กลุ่มอาจารย์ให้อยู่ในระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการที่ต่ำกว่าอธิการบดีและคณบดี

Cox and DeFrees (1991, Abstract) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การของโรงเรียน 10 โรงเรียน ในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนวิชาต่างๆให้กับนักเรียน นำวิธีการสอนใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่ และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์การเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการดังนี้

(1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง นั้นจะต้องเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวคณาจารย์ผู้สอน และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนการพัฒนาหลักสูตรและการสอนการเปลี่ยนแปลงในส่วนของคณาจารย์ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย

(2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

(3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเรียนในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลา และบุคลากรที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มิใช่เห็นแต่เพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือ เพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้

(4) การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

Nolte (1966, pp. 286-288) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ โดยสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศในสหรัฐอเมริกาพบว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหาร งานวิชาการมีสมรรถภาพสูง เนื่องจากการส่งเสริมให้ครูมีความสามารถเพิ่มขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลายวิธี ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการอบรม สาธิตวิธีสอน อภิปรายปัญหาการสอนในที่ประชุม ให้ครูในโรงเรียนสับเปลี่ยนกันเยี่ยมชั้นเรียน และสังเกตการสอน จัดหาวิทยากรมาช่วยในการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมเกี่ยวกับปัญหาการสอน การประเมินผลและติดตามผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมปรึกษาและสาธิตการสอน การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ หาวิธีวิจารณ์งานของครูแบบติเพื่อก่อโดยไม่ให้เสียกำลังใจ ให้ครูมีเวลาพอสำหรับการเข้าร่วมประชุมอภิปรายปัญหาการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกโสตทัศนวัสดุและอุปกรณ์การสอน จัดให้ครูได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือและบทความเพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน ส่งเสริมให้ครูใช้โครงการสอน ประชุมครูเพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน การจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงค่าพาหนะและค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปประชุมอบรมทางวิชาการ

กล่าวสรุปได้ว่า จากผลงานวิจัยทั้งในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ พบว่า ในการบริหารโรงเรียนนั้นการบริหารงานวิชาการมีความสำคัญในด้านต่างๆก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์กรเมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้มีการดำเนินงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ก็จะมีผลทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องวางแผนและจัดระบบการทำงานที่ดี การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสร้างเสริมความสามัคคีแก่หมู่คณะเกิดความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เรียนจะเกิดการพัฒนาและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น