

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดังนี้

1. ผู้นำทางวิชาการ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
3. การบริหารงานวิชาการ
4. บริบทของ โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้นำทางวิชาการ

1. ความหมายของผู้นำทางวิชาการ

คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” มีคำที่ใช้ในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น คำว่า “หัวหน้า” “ประมุข” “ราชา” และพญา ส่วนคำว่า “ความเป็นผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งมีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น การเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นต้น มีผู้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้มากมายในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

Neagley , Evans และ Lynn (อ้างใน เรื่องยศ ไชยศึก, 2536 : 11-14) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

ผู้นำคือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Goal Determines) ซึ่งหมายถึง ผู้นำนำกลุ่ม โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเลือกให้เป็นบุคคลยอดนิยมของกลุ่ม (Socialmatic Chioce) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการของกลุ่มและนำกลุ่มได้

ผู้นำ คือ ผู้มีพฤติกรรม (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ จะโดยอาสาสมัครทำเองหรือมักจะแสดงบทบาทตนเองเป็นผู้นำ ขณะร่วมกิจกรรมภายในกลุ่ม

ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role Image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้ เป็นไปตามบทบาท ซึ่งกลุ่มของเขากำหนดให้ โดยความเห็นพร้อมต้องกันของกลุ่มว่าเป็นบทบาท ที่กลุ่มต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่ม ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม แล้วประสานงานสร้างความเข้าใจ ในหมู่สมาชิกในกลุ่มให้มีความเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายด้วยการประนีประนอม สร้างความ เข้าใจซึ่งกันและกัน

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปเป็นความรวม ๆ ของผู้นำ ได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่เป็นศูนย์กลางหรือศูนย์รวมของกลุ่ม เป็นผู้แสดงบทบาทอย่าง เหมาะสมสมาชิกในกลุ่มให้การยอมรับ ศรัทธา สามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการและเป็น ผู้สนับสนุน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายด้วยดี

เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่จะโดยการใช้อำนาจหน้าที่ หรืออิทธิพล สามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้นำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลุ่ม ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำขึ้นมาเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของผู้นำทางวิชาการ ไว้หลายลักษณะคล้าย ๆ กัน ดังต่อไปนี้

จุมพล หนีมพานิช (2547 : 3) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ ชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้บรรลุผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะ สร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

สมศักดิ์ ชาวลาภ (2544 : 15) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำ และการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การ

สมัย จิตต์หมวด (2545 : 22) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดคนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับอิทธิพลจากผู้ตาม ซึ่งเป็นผู้ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ขณะที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

Daft (1999 : 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

DuBrin (1998 : 2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำหมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Robbins (1994 : 495) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Schwartz (1980 : 491) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการได้ชี้แนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

Yukl (1998 : 2) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

เดวิส และ โทมัส (Davis and Thomas, 1989:21) กล่าวถึง ผู้นำทางวิชาการ ไว้ว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทสำคัญต่อครูใหญ่ที่จะเน้นกิจกรรมในด้านการเรียนการสอน และปฏิบัติงานในห้องเรียนของครู

ธิดาวัลย์ เสดะจันทน์ (2541:22) ให้ความหมายผู้นำทางวิชาการว่า เป็นพฤติกรรม หรือกิริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนางานวิชาการ โดยการคิดริเริ่มนำทาง ให้เกิดแนวคิดใหม่ หรือให้การสนับสนุนและส่งเสริม การปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุง

การปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้และสังเกตเห็นการกระทำนั้น ได้อย่างชัดเจน

วิทย์ มงคลวิสุทธิ (2542:21) อธิบายว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำ เป็นการแสดงออก ในด้านต่าง ๆ ของผู้นำ อันเป็นผลมาจากแบบของผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำของแต่ละองค์กร หรือ หน่วยงาน ย่อมมีลักษณะแตกต่างกันตามบุคลิกภาพของผู้นำ หรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถ ในการเป็นผู้นำ กระตุ้น สนับสนุน อำนวยภารกิจกรรมต่าง ให้ครู บุคลากรอื่น ๆ ปฏิบัติหน้าที่ใน ภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสังเกตได้ วัดได้ หรือ รู้สึกได้ต่อระดับพฤติกรรมดังกล่าว

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ได้มีผู้นำเสนอไว้หลายประการ ตามประวัติทางวิชาการนักคิด นักเขียนในกลุ่มประเทศทางตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำไว้ทั้งสิ้น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมุ่งเน้นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (นิคัย สัมมาพันธ์, 2546 : 32-34)

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership Traits)

ประวัติของกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของภาวะผู้นำ (Leadership Traits) เริ่มต้นขึ้น ระหว่างสงครามโลก ครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพของสหรัฐอเมริกาได้ทำการค้นคว้าหา วิธีในการคัดเลือกนายทหาร การค้นคว้านี้ได้จุดประกายให้เกิดความกระตือรือร้นในใจใน การทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ภายหลังจากที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้น ๆ

จึงเริ่มพยายามที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non Leaders) ลักษณะเด่น (Traits) หมายถึง คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา และพลังงาน เป็นต้น
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ลักษณะข่ม (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น
3. ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น
4. ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

บรรดานักวิจัยในยุคแรก เริ่มต้นด้วยการตรวจวัดลักษณะต่างๆ ของบุคคลหลายคน โดยมักจะทดลองให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นทำงานใน “กลุ่มที่ไม่มีผู้นำ” (Leaderless Groups) กล่าวคือกลุ่มที่ไม่มีการแต่งตั้งผู้นำอย่างเป็นทางการ แนวคิดในเรื่องนี้ คือ การคอยเฝ้าสังเกตดูว่าจะมีลักษณะเด่นใดบ้างที่จะแสดงตัวออกมา ทำให้ทำนายล่วงหน้าได้บ่อยครั้งว่าบุคคลที่มีลักษณะเด่นนั้นๆ จะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ว่าคนนั้นแหละคือผู้นำ ในช่วงศตวรรษที่ 1950 -1959 บรรดานักวิจัยได้พากันละทิ้งแนวทางการศึกษาลักษณะเด่นนี้ เพราะเมื่อได้มีการทบทวนผลการวิจัยอย่างกว้างขวางและชัดเจนแล้วกลับพบว่า ไม่มีลักษณะเด่นใดแม้แต่ข้อเดียวที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากบุคคลธรรมดาได้เสมอในทุกกรณีอย่างไรก็ตาม จากการพยายามศึกษาวิจัยในยุคปัจจุบันพบว่า การละทิ้งความพยายามในงานวิจัยตามทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำนี้อาจเป็นการด่วนตัดสินใจเร็วเกินไป เพราะเทคนิคใหม่ๆ ที่ก้าวหน้าทางวิชาการสถิติในขณะนี้สามารถช่วยให้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลงานวิจัยต่างๆ ได้ดีกว่าในอดีตที่ผ่านมา ผลการประมวลข้อมูลชี้ให้เห็นว่ามีลักษณะเด่นหลายอย่างที่มีแนวโน้มอยู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่าผู้นำ เช่น สติปัญญา ลักษณะเด่นเหนือชั้นที่ข่มคนอื่นได้ การชิงเป็นฝ่ายรุก และการตัดสินใจที่เฉียบขาด เป็นต้น

กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)

กลุ่มนักวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ” มีอย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) รวมทั้งตำรายการบริหารของเบอร์กัมมุนตัน หรือตะแกรงภาวะผู้นำ (Managerial or Leadership Grid) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีขอบเขตการศึกษาเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม และต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่างๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทประกันภัย ผู้นำในบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (ริงสตรัค ประเสริฐศรี, 2544 : 74-76)

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task - oriented Behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพซึ่งมุ่งที่การทำงานต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคต่างๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดง

ความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้หน้าที่ดี

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 39-40) ได้อธิบายว่าคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เป็นทางเลือกที่ 3 สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ คณะวิจัยเริ่มต้นด้วยการระบุพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญๆ จำนวนหนึ่งหลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินวัดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำหลาย ๆ คนและความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (ผลของพฤติกรรม) เช่น ผลการดำเนินงาน และความพึงพอใจของกลุ่ม (Group Performance and Satisfaction) เพื่อแสวงหาพฤติกรรมต่างๆ จากผลการวิจัยนี้ พบว่าพฤติกรรมหรือสไตล์หลายอย่างที่น่าจะมีประโยชน์ แต่มีเพียง 2 อย่างเท่านั้นที่มีความสำคัญโดดเด่นเป็นพิเศษ ได้แก่ “โครงสร้างการริเริ่ม” และ “การพิจารณา” ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้ โครงสร้างการริเริ่ม (Initiating Structure) คือ การที่ผู้นำเปิด โอกาสมากหรือน้อยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมหน้าที่การบริหารจัดการต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดรูปองค์กร และการอำนวยความสะดวก เป็นต้น มีการมุ่งเน้นที่ประเด็นต่าง ๆ ของงานเป็นสำคัญ โครงสร้างการริเริ่มนี้คล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน (Job-centered) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน แต่ครอบคลุมหน้าที่ของผู้บริหารจัดการได้กว้างกว่า สรุปได้ง่าย ๆ ว่าพฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับงาน (Task - related Issues) การพิจารณา (Consideration) คือ องค์ของการที่ผู้นำเป็นผู้สร้าง “ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน” (Mutual Trust) กับลูกน้องและให้ความเคารพในความคิดเห็น รวมทั้งห่วงใยในความรู้สึกของพวกเขา ผู้นำที่เน้นการพิจารณามีความโน้มเอียงที่จะมีความสามารถในการบริหารคน เช่น

1. มักจะมีมิตรภาพที่ดีกับลูกน้อง
 2. รักษาการติดต่อสื่อสารแบบสองทางได้ดี คือ เป็นทั้งฝ่ายส่งและรับข้อมูล
- สารสนเทศรวมทั้งความคิดเห็นและความรู้สึก

3. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการพิจารณาคำขอล้างล้างกับ “พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งพนักงาน” (Employee-centered) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน

(People-related Issues)

ตาข่ายการบริหารของเบรคกับมูตัน

วิธีการอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) คือ ตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งพัฒนาโดยเบรคกับมูตัน (Blake and Mouton, 1964 : 11 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544 : 76-79) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน (Concern for People) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ประกอบด้วยความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น
2. มิติมุ่งผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของผลงาน เป็นต้น โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึงต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตาข่ายการบริหารของเบรคกับมูตัน จึงมี 81 ช่องแต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตาข่ายการบริหารงานจึงเป็นภาพดังนี้

9	1,9							1,9	
8	ผู้นำชุมนุมสังสรรค์						ผู้นำเล่นเป็นทีม		
7	ผู้นำชุมนุมสังสรรค์								
6									
5				5,5					
4									
3	ผู้นำไม่เอาไหน						ผู้นำมุ่งแต่งงาน		
2	ผู้นำไม่เอาไหน						ผู้นำมุ่งแต่งงาน		
1	1,1							1,9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

มุ่งผลิต

แผนภาพที่ 1 แสดงตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูลตัน

จากแผนภาพที่ 1 พอจะอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่างๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่นๆ ในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่น มักโยนความคิดให้คนอื่น เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุดเป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลายแต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้ซึ่งว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ ควบคุม ระเบียบ และการสั่งการ

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the Road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลางเพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมของผู้บริหารแต่ละแบบสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำและในที่สุดได้เกิดเป็นทฤษฎีต่างๆ ขึ้น ดังนี้ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546 : 43-45)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิถีทาง-เป้าหมายของ House

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 236-238 อ้างใน ฮาไท อินทรประเสริฐ, 2542 : 52-53) ได้ศึกษาภาวะผู้นำว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรและพบว่ามืองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำได้ ประการแรกคือบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวและก่อให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งคนก็ได้ ประการที่สองคือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำหรือการควบคุม

งานอย่างไรก็ตามผู้นำจะดำเนินการกิจได้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ช่วยส่งเสริมด้วย คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-member Relation) หมายถึงกลุ่ม

ให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะงานหรือ โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนใน

ลักษณะงานหรือ โครงสร้างของงานที่กลุ่ม ได้รับมอบหมายมีอยู่เพียงใด

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัล

หรือการลงโทษผู้ร่วมงานมีมากน้อยเพียงใดแนวคิดดังกล่าว เน้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ

สัมพันธภาพในกลุ่มงานลักษณะงานที่กลุ่ม ได้รับมอบหมาย และการใช้อำนาจของผู้นำ หาก

องค์ประกอบเหล่านี้ประสานสัมพันธ์กัน งานมีความชัดเจนและผู้นำใช้อำนาจอย่างยุติธรรมยอมทำ

ให้ผู้นำดำเนินงานไปได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 173-174 อ้างใน อ่ำไพ อินทรประเสริฐ, 2542 : 53-56) ได้เสนอว่าความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมที่เน้นงานของผู้นำ

2. พฤติกรรมที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

3. วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 ลักษณะย่อยคือ

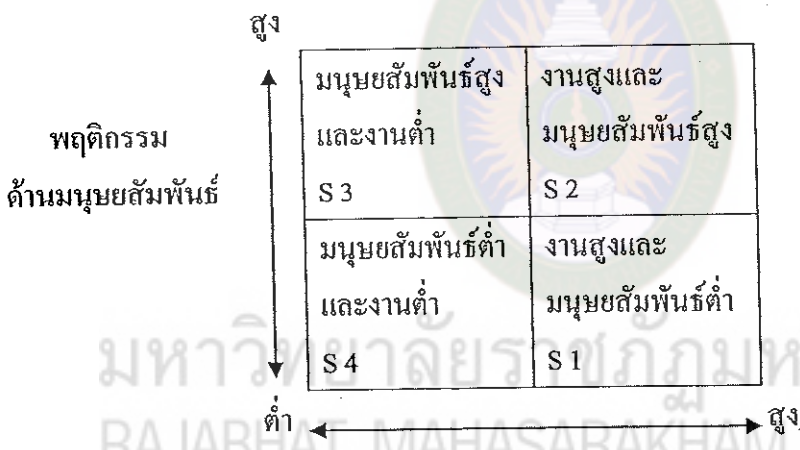
1. การสั่งการ (Telling) เรียกย่อๆ ว่า S1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและ มนุษยสัมพันธ์ต่ำ (High Task and Low Relationship) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่คอยบอกแนวทางชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ตามและออกคำสั่งต่อผู้ตามอย่างละเอียดเคร่งครัดทุกขั้นตอน เช่น จะต้องคอยบอกว่างานอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และทำอย่างไร งานจึงจะก้าวหน้าไปได้ เป็นต้น

2. การขาย (Selling) เรียกย่อๆ ว่า S2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและ มนุษยสัมพันธ์สูงด้วย (High Task and High Relationship) ลักษณะนี้ คำแนะนำ คำสั่งต่างๆเกือบทั้งหมดมาจากผู้นำ แต่ผู้นำจะพยายามใช้การสื่อสารสองทาง เช่น บอกโดยการอธิบายให้เข้าใจ

อย่างชัดเจน พยายามที่จะให้ผู้ตามเห็นคล้อยตาม เห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ การให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม และให้กำลังใจ เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วม (Participating) เรียกย่อๆ ว่า S3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์สูง งานต่ำ (High Relationship and Low Task) ผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันหาแนวทางโดยอาศัยการสื่อสารสองทาง โดยบทบาทของผู้นำคือ การอำนวยความสะดวก สนับสนุนให้กำลังใจ และความเกี่ยวข้องผูกพัน ทั้งนี้เพราะผู้นำมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. การมอบ (Delegating) เรียกย่อๆ ว่า S4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ต่ำและงานต่ำ (Low Relationship and Low Task) ผู้นำในสถานการณ์นี้มอบ การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้ตาม ทั้งหมดทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ตามมีวุฒิภาวะหรือความพร้อมสูง



แผนภาพที่ 2 แสดงแบบการเป็นผู้นำ

การพิจารณาว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ นั้น ประการแรกจะต้องพิจารณาถึงความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้นำต้องการกระทำให้สำเร็จ ความพร้อมดังกล่าวหมายถึงทั้งความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) ดังนั้นผู้นำที่เลือกใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือลักษณะของผู้ตามที่แตกต่างกันมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิถีทาง-เป้าหมายของ House

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อีกแบบ คือ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal) ของ Robert J. House ซึ่งเสนอแนวความคิดแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (House and Mitchell, 1974 : 81-97 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544 : 91-92)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำถึงต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ประกอบด้วย

1.1 ความต้องการส่วนบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระความต้องการการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ เช่น การเชื่ออำนาจภายใน-ภายนอกคน

ความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรของสิ่งแวดล้อมที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สถานการณ์เอื้อต่อผู้นำประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างของภารกิจ

2.2 ระดับของความเป็นพิธีการ เช่น ระเบียบ กฎ ที่ใช้ในการปกครอง

ผู้ได้บังคับบัญชา

2.3 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Filley, House and Kerr, 1976 : 254 อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2544 : 92-93)

1. ผู้ตามจะยอมรับ และพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต
2. พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อ ก) สนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ ข) เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกรุยทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985, 31 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 327-328) กล่าวว่า ความเสน่ห์ (Charisma) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาออกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสนาหาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความคิดยึดจากผลประโยชน์ตนเองไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมสิ่งที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับผู้นำโดยเสนาหา ก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการออกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสนาหาส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ตามอ่อนแอโดยถูกสอนให้คอยพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ประเด็นที่ว่าผู้จัดการกับผู้นำไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันและเป็นสิ่งเดียวกัน ตามมุมมองเช่นนี้กล่าวได้ว่า ผู้จัดการ คือ ผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง (Do Things Right) ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ควรทำ (Do the Right Things) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานอย่างเหนือชั้นในการศึกษาค้นคว้าเรื่องผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำชื่อ Bernard M. Bass และคณะผู้ร่วมงานของเขา ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็น 2 อย่าง ได้แก่ “ผู้นำการปฏิบัติ” และ “ผู้นำการปฏิรูป” ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้ (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2546 : 52-55)

ผู้นำการปฏิบัติ (Transactional Leaders)

มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยเหนือ บรรดาผู้นำประเภทนี้แสดงบทบาทดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือให้ลูกน้อง

1. ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
2. สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ
3. มีความมั่นใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน
4. มีความเข้าใจว่าความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่พวกเราเรียกร้อง

ต้องการนั้นเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างไรกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นล้วนมีลักษณะเป็นผู้นำการปฏิบัติทั้งสิ้น

ผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leaders)

มีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากผู้นำการปฏิบัติ กล่าวคือ ผู้นำการปฏิรูปสามารถจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหมายตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องจนถึงขั้นทำให้บรรดาลูกน้องมีพฤติกรรมเหนือธรรมดา ดังนี้

1. พุ่งสมาธิไปที่ภารกิจ (Mission) ที่กว้างไกล และยกเอาไว้เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา

2. ยกระดับแรงจูงใจส่วนตัวสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น เป็นเรื่องของทรัพย์สินภายใน (เช่น ความสำเร็จและอุดมคติ) แทนที่จะอยากได้ใคร่เป็น หกมุ่นอยู่กับเป้าหมายระดับต่ำ ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพย์สินภายนอก (เช่น ความต้องการทางวัตถุ ทางเพศ และความมั่นคงปลอดภัย)

3. มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองว่า เป็นไปได้ที่จะบรรลุภารกิจเหนือธรรมชาติที่ผู้นำได้วาดภาพไว้ให้ ในทำนอง “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” ภาวะผู้นำการปฏิรูปมิได้เป็นสิ่งทดแทนภาวะผู้นำการปฏิบัติ แท้ที่จริงภาวะผู้นำการปฏิรูปเป็นบทแทรก คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เสริมส่งให้ภาวะผู้นำการปฏิบัติสามารถเปล่งประกาย ขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเหนือความคาดหมาย แนวคิดที่เป็นเหตุผลในเรื่องนี้ คือ แม้แต่ผู้นำการปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จสูงสุดก็จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะของผู้นำการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้บริหารสถานการณ์และจัดการงานประจำวันต่อวัน ซึ่งรวมกันเป็นฐานรากของภารกิจที่กว้างไกลภาวะผู้นำการปฏิรูป เป็นการท้าทายบรรดาผู้บริหารและผู้จัดการถ้าท่านมีลักษณะเด่น (Traits) ของผู้นำ บวกกับความรู้เรื่องพฤติกรรมผู้นำก็ยังไม่เป็นการเพียงพอ หรือต่อให้บวกกับความเข้าใจในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ก็ยังไม่เพียงพอ จากความรู้พื้นฐานเรื่อง “ภาวะผู้นำการปฏิรูป” ผู้บริหารจะต้องเพิ่มเติมการเป็นผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ และด้วยบุคลิกภาพที่เหนือธรรมดา ผู้นำการปฏิรูปย่อมมีประกายอันเจิดจ้าของวิสัยทัศน์ และมีความกระตือรือร้นที่ชวนให้คนอื่น ๆ พลอยเป็นไปด้วย สิ่งเหล่านี้สามารถยกระดับความเชื่อมั่นกับแรงบันดาลใจและพันธะผูกพันในบรรดาผู้ตามขึ้นเป็นอันมาก นอกจากนั้น ผู้นำการปฏิรูปยังสามารถปลุกใจผู้ตามให้มีการอุทิศตนมากขึ้นอีกมาก มีความพึงพอใจกับงานของตนเองมากขึ้น และมีความเต็มใจมากขึ้นที่จะทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษเพื่อความสำเร็จในจังหวะเวลาที่มีสิ่งท้าทาย

3. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

หลายคนในวงการศึกษาคงคุ้นเคยกับคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งได้ใช้กันในความหมายของความสามารถของผู้บริหารที่สามารถจะดำเนินงานเกี่ยวกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ไปในหน้าที่คุณลักษณะและการบริหารกันเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงองค์ประกอบของการบริหาร เช่น แรงจูงใจ ความขัดแย้ง พฤติกรรมผู้นำ เป็นต้น แต่ไม่เน้นมากนักในเรื่องของวิธีการนำในทางการสอน หรือผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ดังตัวอย่างของการกล่าวถึงภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

Tennenbaum Weschler and Marsarik (อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล, 2545 :50) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า เป็นพลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล สามารถนำรัฐนาวาไปสู่เป้าหมายที่ประสงค์ที่ต้องการได้ การให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำดังกล่าว ไม่เคยเป็นปัญหาสำหรับนักทฤษฎีหรือ

นักวิจัยต่าง ๆ เลย เพราะสามารถค้นพบว่า จะสร้างความเป็นผู้นำได้ไม่ยากนัก อย่างไรก็ตาม นักวิจัยส่วนใหญ่ในปัจจุบันพบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงมักดูที่การกระทำมากกว่าเน้นไปที่คุณลักษณะต่าง ๆ เช่น สถิติปัญญา ความเป็นกันเอง หรือความคิดริเริ่มและทำไมบางคนจึงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดดำเนินการต่าง ๆ ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้

Warren Bennis and Burn Manus (อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติติก, 2545 : 51) ได้ขยายความหมายของความเป็นผู้นำว่ามีความหมายถึงการครอบคลุมถึงการกระทำถูกด้วยเขากล่าวว่า “Managers are People Who do thing right and leaders are people Who do the right thing” ส่วน Peter และ Nancy Austin ได้ให้ความหมายเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่กล้าเผชิญและพร้อมที่จะหลบเลี่ยง เป็นผู้ทำการตัดสินใจแบบมืออาชีพ มีความกระตือรือร้น ขอบการค้นหา เป็นวีรบุรุษนักผจญภัย นักแสดง เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้บริหาร และเป็นผู้สอนด้วย

ในวงการของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาก็ดีหากกล่าวถึงเรื่องความเป็นครูแล้ว ผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วยเป็นที่คาดหวังของคนทั่วไป ว่าผู้บริหารที่ดี ก็จะต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วย มิใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แต่เพียงการบริหารอย่างเดียว แต่ควรเป็นผู้นำทางการเป็นครูที่ดีหรือผู้สอนที่ดีด้วยหน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้วหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจมาก คือ การบริหารการเรียนการสอน แต่บทบาทของผู้บริหารของการเป็นครูอาจแตกต่างกับการเป็นครูที่ดี นั่นก็คือ จะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการสอนหรือผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ว่าด้วย ครู คุรุ ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามาตรา 52 ถึง มาตรา 57 ได้ระบุไว้ให้มีการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยเสนอให้มีการจัดเตรียมบุคลากรใหม่และต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู และกำกับดูแลมาตรฐานและจรรยาบรรณ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ การเตรียมการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามมาตรฐานการศึกษา ตามมาตรา 53 ยังรวมไปถึงการกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาด้วย สำหรับในโรงเรียนผู้บริหารส่วนใหญ่จะเผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ แม้ว่าหลาย ๆ บทเรียนเกี่ยวกับการเป็นผู้นำซึ่งมีกล่าวไว้ในที่ต่าง ๆ ทั่วไปก็สามารถนำหลักความเป็นผู้นำทางการสอนเป็นของเราเอง ควรจะมีขึ้น

และนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน ด้วยเหตุนี้ เรื่องการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) จึงน่าจะถูกนำมาพิจารณาว่าผู้บริหารทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้ด้วยหรือไม่

สรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ ความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ไว้ดังนี้
บรรจบ นิยมมณี (2545 : 215) ได้ให้ความหมายผู้บริหารอาจมีชื่อเรียกต่างกันไปทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น Manager ซึ่งแปลว่า ผู้จัดการหรือผู้จัดงานก็ได้แล้วแต่ละความนิยม และอาจใช้คำว่า Administrator, Director หรือ Executive ในความหมายเดียวกันก็ได้ในทางรัฐกิจหรือราชการมักนิยมใช้คำว่า Administrator ส่วนทางธุรกิจเอกชนมักนิยมใช้คำว่า Manager มากกว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้างก็ตาม แต่ผู้บริหารย่อมมีหน้าที่เหมือน ๆ กัน คือ มีหน้าที่รักษาองค์กรในความรับผิดชอบของตน ให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงเจริญก้าวหน้า หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกในงานขององค์กรดำเนินไปด้วยดี จนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

Drucker (1954 : 2) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้โดยความเรียบร้อย

Barnard (1966 : 215) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่รักษาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

สรุปว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคง และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

ส่วนผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นผู้ประสานและทำงานร่วมกับคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้งานของโรงเรียน

บรรล่วัตถุประสงค์ เกิดผลดีตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ
แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

งานบริหารการศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จ
มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ

รัชชัช เปรมปริดี (2542 : 90) ได้กล่าว สรุปแนวคิดของ สาโรช บัวศรี

ถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนมี 3 ประการ ว่า

1. เป็นผู้บริการ คือช่วยเหลือแนะนำ จัดหาอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมให้การศึกษา
ดำเนินไปอย่างราบรื่น
2. เป็นผู้จัดให้มีการวิจัย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาให้อาจารย์ปรับปรุงแก้ไข
กิจการของโรงเรียนได้ดีขึ้นและถูกต้องตามหลักวิชา
3. เป็นผู้นำการศึกษา สามารถจัดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ครูได้ร่วมมือกันคิด
และทำงานเพื่อการศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2543 : 17) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็น
บุคคลสำคัญยิ่งในการจัดการเรียนรู้มีบทบาท ดังนี้

1. มีภาวะความเป็นผู้นำที่จะมุ่งมั่นสร้างและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้น
ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
2. มีการกำหนดทิศทางและนโยบายด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น
ศูนย์กลางที่ชัดเจน
3. มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัย

เสมอ

4. สร้างความร่วมมือในองค์กร และประสานงานกับทุกส่วน ทุกฝ่ายเพื่อ

สร้างความเข้มแข็งให้องค์กร

5. มีการพัฒนาบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงาน
6. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน

เป็นศูนย์กลาง

7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลตามสภาพจริง
8. สนับสนุนให้มีการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ

จัดการเรียนรู้

9. สนับสนุนการแนะแนวการวิจัยในชั้นเรียน
10. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
11. ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีบทบาทและร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ที่

เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

12. มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้รับข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของโรงเรียนตลอดเวลา

13. ระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา

กรมวิชาการ (2544 : 5) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิรูป การเรียนรู้ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครู และนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางในการบริหารแบบประชาธิปไตย
3. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียน

การสอน

4. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการ

การศึกษา

5. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา

สร้างสรรค์

6. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทาง

7. เป็นผู้นำในการบริหารงาน โดยร่วมดำเนินงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยใช้การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ ลงมือกระทำ และรับผิดชอบร่วมกัน ผลักดันให้ครูทุกกลุ่มวิชาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

8. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมในการเรียนรู้

9. จัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือการมีบทบาทในการเป็นผู้นำทาง
การศึกษา นอกจากนั้นยังมีหน้าที่พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้
ครูผู้สอน ให้มีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

การบริหารงานวิชาการ

1. แนวคิดและทฤษฎีในการบริหารงานวิชาการ

ในทุกๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ ได้ถูกกำหนดหรือ
ถูกออกแบบให้ใช้แนวทางในการบริหารงานโดยแบ่งออกตามสายงานหรือการบังคับบัญชาเพื่อ
การนำองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่ง ที่ต้องจัดการศึกษา
เพื่อพัฒนาคุณภาพของเด็กให้เติบโตตามเป้าหมายที่วางไว้ในเชิงบริหารผู้บริหาร โรงเรียนใน
สภาวะปัจจุบันถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งในการพัฒนาทำอย่างไร โรงเรียนถึงจะพัฒนาและสิ่งที่
เราต้องการจะพัฒนาควรเป็นอย่างไร ในศาสตร์ของกระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่มี
ความสำคัญยิ่ง นั้นหมายถึงภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาคงได้รับการจัดการที่ดีทำอย่างไรถึงจะ
ทำให้โรงเรียนหรือสถานศึกษามีคุณภาพ ได้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องรอบรู้ในศาสตร์และศิลป์
ของการบริหารซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักการทฤษฎีการบริหารนั้นหมายถึงการใช้เทคนิควิธีการ
หรือกระบวนการทำงานที่เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
โดยทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจในการทำงานและงานนั้นมีประสิทธิภาพซึ่งได้มีนักวิชาการ ได้ให้
คำจำกัดความความหมายของการบริหารไว้อย่างหลากหลาย

การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติความหน้าที่การบริหาร โรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ประ
สงค์อย่างมีประสิทธิภาพ วารนทร์ สันสูงสูด(2542 :16) การบริหารหมายถึงการทำงานของคนละ
บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ชัยฤกษ์ วราวิทยา(2526,:1)
นอกจากนี้ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2543, :39) ได้ให้คำจำกัดความการบริหารหมายถึงความ
พยายามที่จะชี้แนะและผสมผสานพยายามของมนุษย์ซึ่งมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง
ส่วน Moehlman (อ้างในชาอุชัย อาจินสมาจาร, 2543 : 39) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง

การกระทำหรือ กระบวนการ ทุกอย่างที่ต้องการทำให้ นโยบายและวิธีการที่มีประสิทธิผลและจาก คำจำกัดความต่างๆ ที่ได้กล่าวมา แล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารหมายถึงการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นความร่วมมือโดยผ่านกระบวนการวิธีการ จัดองค์กรการสั่งการ การอำนวยความสะดวกการปรับปรุงงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด แนวคิดและหลักการทางทฤษฎีการบริหาร ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 หน้า 8) ได้กล่าวถึง การวิวัฒนาการเป็นตอนต่างๆระหว่างศตวรรษที่ 20 ในแต่ละตอนได้กล่าวถึงลักษณะต่าง ๆ ของ แนวคิดของการบริหารที่แตก ต่างออกไปจากวิวัฒนาการความเป็นมาของทฤษฎีการบริหาร สามารถแบ่งทัศนะการบริหารออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่ง Taylor ได้สรุปความสำคัญของการบริหาร ไว้ดังนี้

1.1 หลักเรื่องเวลาการวัดความสามารถในการผลิตโดยจับเวลาในการผลิต การตั้ง เวลา มาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด

1.2 หลักการกำหนดหน่วย ค่าจ้างการจ้างควรตั้งอยู่บนความมาตรฐานค่าจ้าง ควรจะได้สัดส่วนตามความสามารถของแต่ละคน

1.3 หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติฝ่ายวางแผนและฝ่ายปฏิบัติ ควรแยกออก จากกันการวางแผนควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและงานปฏิบัติการควรเป็นของ ฝ่ายคนงาน

1.4 หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่าวิธีการทำงานควรถูก กำหนดโดยฝ่าย บริหารหลักการทำงานควรตั้งอยู่บนวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

1.5 หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหารถือว่าฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรม ในด้านการ บริหาร

1.6 หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงานยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัย ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

2. ทัศนะเชิงมนุษยสัมพันธ์ Follett กล่าวว่า ปัญหาในการบริหารขององค์กรใด ๆ ต้องมองไปที่มนุษยสัมพันธ์และมีความเห็นว่าหลักความร่วมมือจะเป็นตัวที่ช่วยส่งเสริมการจัด องค์กรและการบริหารที่มีประสิทธิผลกล่าวคือ

2.1 แต่ละแผนกขององค์กรใดๆจะต้องมีความร่วมมือในแนวราบ (Horizontal) แทนที่จะเป็นหลักความร่วมมือในแนวตั้ง โดยผ่านทางผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั้น ๆ

2.2 ความร่วมมือจะต้องมีทั้งในชั้นวางแผนและชั้นนำแผนออกปฏิบัติ

2.3 ความร่วมมือไม่ใช่ทำเป็นครั้งคราวแต่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

3. ทักษะเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Chester I Barnard) ได้เน้นถึงแนวความคิดที่เป็นระบบพฤติกรรมกรรมการบริหารภายในขอบข่ายงานทางสังคมศาสตร์กล่าวว่าการบริหารจะต้องทำงานในองค์กรเสมอและในองค์กรมีกิจกรรมการร่วมมือระหว่างบุคคล 2 คนหรือมากกว่า

4. ทักษะวิธีการเชิงระบบ (Kaufman) ได้ให้คำจำกัดความของ (Systems Approaches) ว่าเป็น กระบวนการซึ่งมุ่งถึงหลักการดำเนินงานที่ยึดเอาศูนย์รวมเป็นหลักงานทุกชนิดควรเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายของงาน (Needs Identification) ปัญหาที่ต้องแก้ไข (Problems Identification) วิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา (Problems Identification) และวิธีการประเมินผล (Evaluation) เพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขและปรับปรุงในคราวต่อไป (Recommendation)

2. ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหาร โรงเรียน ไม่ว่าจะโรงเรียนจะเป็นประเภทใดมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของโรงเรียนและเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร โรงเรียนและครูซึ่งเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมตามลักษณะของงานนั้น ๆ มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ เช่น สกฤต กังวาน ไพร (2542 : 33) กล่าวไว้ว่า “การบริหารงานวิชาการ” หมายถึง การบริหาร กิจกรรมทุกชนิดให้นักเรียนประสบผลสำเร็จมากที่สุด

จุฑารัตน์ อินทะแสน (2545 : 12) สรุปว่า “การบริหารงานวิชาการ” หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอันจะส่งผลต่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

บันลือ ดอกเตย (2545 : 30) สรุปว่า “การบริหารงานวิชาการ” หมายถึง การปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ ครูผู้สอนใน โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมุ่งหวังที่จะ พัฒนาคุณภาพการเรียนของนักเรียน ให้มีคุณภาพสูงขึ้น

นภาพรรณ คงคาน้อย (2545 : 43) ได้สรุปไว้ว่า “การบริหารงานวิชาการ” หมายถึง การบริหารการดำเนินงาน และรวมไปถึงกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน ให้ เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

มิลเลอร์ แวน (Miller Van, 1965 :175) สรุปว่า “การบริหารงานวิชาการ” คือ การจัด โปรแกรมการสอนการปฏิบัติตาม โปรแกรมการสอนการวัดผลเพื่อติดตามการเรียนการสอนทั้งของ ครูและนักเรียน นอกจากนี้จะต้องจัดบริการการสอนเพื่อให้การเรียนการดำเนินไปด้วยดี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า “การบริหารงานวิชาการ” เป็นการปฏิบัติงานหรือการ ดำเนินงาน ในด้านการบริหารกิจกรรมทางด้านวิชาการของสถานศึกษาทุกชนิด ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดมวลประสบการณ์ทางวิชาการให้กับผู้เรียน โดยการใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ การจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพมาก ที่สุด

3. ความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งเป็นงานหัวใจหลักของ สถานศึกษา โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการเป็นสำคัญ ส่วนงานอื่น ๆ เป็น งานส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ ให้มีคุณภาพ และช่วยอำนวยความสะดวกแก่งานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เจตนคติและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม

2. งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีงานวิชาการ มากปริมาณงานด้านอื่น ๆ ย่อมมีมากตามไปด้วย

3. งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ไม่ว่าจะ
เป็นในรูปแบบงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์จะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานวิชาการของ
โรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณมากขึ้นขึ้นอยู่กับปริมาณงานของโรงเรียน
โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริมาณงานด้านวิชาการ

4. งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาคุณภาพของ
โรงเรียนต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยพิจารณาวิธีการและผลผลิตของระบบงาน
วิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนของครู การบริหารงานวิชาการ ผลสำเร็จของครู ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

5. งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร
สถานศึกษาเนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการ
กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกัน ในการปรับปรุงงานวิชาการของ โรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้น
ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสารการประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา
การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุ
จุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของงานวิชาการดังกล่าวมาอาจสรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก
ของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน เป็นตัวกำหนดปริมาณงานของ สถานศึกษา
การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน คุณภาพของโรงเรียน และเครื่องชี้วัดความสำเร็จ
ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร

4. ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจใน
การบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษามากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย
อิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ที่องถิ่น และ
การมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง
ในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล

ประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการโดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง
ขอบข่ายภารกิจ
 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
 7. การนิเทศการศึกษา
 8. การแนะแนวการศึกษา
 9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
 11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
 12. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

บทบาทหน้าที่และภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

- 1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการ ของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น
- 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพยายาม บูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามความเหมาะสม
- 1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการใช้ หลักสูตรให้เหมาะสม
- 1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร
- 1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
- 1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ

- 2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน การใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่

สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้
 เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน
 ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้น
 การนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนา
 การเรียนการสอนแบบร่วมมือ หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติ

3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผล แต่ละรายวิชา ให้
 สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และ
 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน
 โดยเน้นการประเมินตามสภาพที่แท้จริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนรู้
 จากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการและอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

3.6 เป็นกรรมการในฝ่ายวิชาการ

3.7 ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานทะเบียนและวัดผล

3.8 จัดทำแผนงาน โครงการ และปฏิทินปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายวิชาการ

3.9 ศึกษาปัญหาแก้ปัญหา และพัฒนางานทะเบียนและวัดผล

3.10 ให้คำแนะนำแก่ครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครองเกี่ยวกับการวัดผล

และประเมินผลการเรียน

3.11 จัดเตรียมแบบพิมพ์ บริการ และจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับงานทะเบียน
 และวัดผล

3.12 จัดทำ เอกสาร รบ. และเอกสาร ปพ.ต่าง ๆ ตามที่นักเรียนเรียกร้อง

3.13 ดำเนินการเรื่องนักเรียนมีเวลาไม่ถึงร้อยละ 80

3.14 ดำเนินการเรื่องอนุมัติผลการเรียน “ร” เนื่องจากไม่ส่งงาน

3.15 ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบ ขออนุมัติผลการสอบ ประกาศผลสอบ

3.16 ประเมินผลการเรียนระหว่างภาค และปลายภาคเรียน

3.17 ควบคุม ดูแล ติดตาม การวัดผลประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตาม

ระเบียบว่าด้วยการประเมินผล

3.18 ติดตามดูแลการสอบกลางภาค การสอบปลายภาค ตรวจ รบ. , ปพ. 5

ให้เรียบร้อย นำส่งฝ่ายวิชาการ

3.19 ติดตามนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน และดำเนินการแจ้งผู้ปกครอง

ทราบปัญหา

3.20 จัดทำวิเคราะห์ผลการสอบเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางแก้ไขปัญหาและ
พัฒนางานทะเบียนและวัดผล

3.21 จัดเก็บเอกสารงานวัดผลให้เป็นระบบ ตรวจสอบได้ง่าย ไม่ให้สูญหาย

3.22 ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

4.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงาน

วิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อันให้แต่

ละกลุ่มสาระ

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่
ผลงานวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล

ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

4.4 ทำทะเบียนบัญชีควบคุม เผยแพร่ การทำงานวิจัยของบุคลากร

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

5.1 ศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็น ในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัด

การเรียนการสอนและการบริหารวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนา

งานด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ

นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

เพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

แนวทางการปฏิบัติ

6.1 สำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครูสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวองค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และ ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนใน การจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

6.5 จัดทำแผนงาน โครงการและปฏิทินงานสำหรับห้องสมุด

6.6 จัดหาหนังสือเข้าห้องสมุดให้สอดคล้องกับหลักสูตร

6.7 จัดหาและทำทะเบียนคุมพัสดุในห้องสมุด

6.8 ~~จัดทำครรหณี บรรณานุกรม และหมู่เลขหนังสือ~~

6.9 ซ่อมบำรุงครุภัณฑ์ห้องสมุดให้ใช้การได้กับห้องสมุด

6.10 จัดทำเอกสาร ระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับห้องสมุด

6.11 จัดทำตารางการใช้และจัดให้มีเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

6.12 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านและการใช้ห้องสมุด

- 6.13 แนะนำหนังสือใหม่และหนังสือดีให้ครู และนักเรียนทราบ
- 6.14 พัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบ ระเบียบ สวยงาม
- 6.15 จัดทำรายงานสรุปการดำเนินงานประจำปีของห้องสมุด
- 6.16 ประสานงานกับหมวดวิชา งาน ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการใช้บริการ
- 6.17 จัดทำสถิติข้อมูลและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงพัฒนาการบริการห้องสมุด
- 6.18 ดูแล รักษาหนังสือทุกชนิดในห้องสมุดให้ใช้การได้ตลอดเวลา
- 6.19 จัดทำบัตรรายการหนังสือทุกชนิด
- 6.20 จัดหมู่หนังสือให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย และแยกประเภทหนังสือ
- 6.21 จัดหาวารสาร จุลสาร และสิ่งตีพิมพ์ทุกชนิดเข้าห้องสมุด
- 6.22 จัดทำตู้บัตรรายการ
- 6.23 จัดทำบัญชีแยกประเภท วัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน
- 6.24 ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

7. การนิเทศการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

- 7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และกระบวนการนิเทศการศึกษา

ในสถานศึกษา

- 7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่

หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

- 7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

- 7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ การจัดระบบการนิเทศ

การศึกษา ภายในสถานศึกษา กับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการศึกษากว้างในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

- 8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา

โดยเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนใน

สถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษา

ในสถานศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จ ของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการการพัฒนาตามแผนและติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

แนวทางการปฏิบัติ

10.1 ศึกษา สืบหาความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทักษะทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

10.5 ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่หัวหน้าฝ่ายหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานความสัมพันธ์กับชุมชน

10.6 จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ สำหรับงานกิจกรรม

10.7 ประสานกับหมวดวิชา ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเสริม

หลักสูตร

10.8 สำรวจความต้องการของนักเรียน บุคลากรและชุมชนเพื่อจัดกิจกรรม

ให้สอดคล้องกับชุมชน

10.9 ติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมตามโครงการ

10.10 จัดทำสถิติ ข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อปรับปรุงงานกิจกรรม

10.11 ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ

ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติ

12.1 สํารวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัด การศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

5. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารงานวิชาการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า งานวิชาการนับว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานในโรงเรียน และถือว่าเป็นชีวิตจิตใจของโรงเรียน ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นเพียงงานที่ส่งเสริม หรือส่วนประกอบที่จะทำให้ งานของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่น และบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้งานวิชาการ ของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ได้ก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ซึ่งมีนักรักศึกษาได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

องค์กร อินทรมพรรษ์ (2539 : 164) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตร ไปใช้ ดังนี้ 1) ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจน และจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่น ๆ 2) ต้องเป็นผู้ดำเนินการนำหลักสูตรไปใช้ 3) ต้องเป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจครู 4) ต้องจัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน 5) ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการดำเนินการ 6) ต้องประสานงานดำเนินการใช้หลักสูตร 7) ติดตามการปฏิบัติงานและนิเทศ 8) ประชาสัมพันธ์ 9) ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 23) ได้สรุปหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนว่า เป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องกระจายความรับผิดชอบ ไปให้ครู ทุกคน และจะต้องครอบคลุมถึงปรัชญาและเป้าหมายของการจัดการศึกษา ของนักเรียนการนำหลักสูตร ไปใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตร การรู้จักเลือกสื่อการสอน การจัดบริหาร

ห้องสมุด และการแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลงานวิชาการแต่ละวิชาที่จัดสอนและวิชาการ
ในโรงเรียน

เบรก โรเบิร์ต และคณะ (Blake Robert and others, 1981 : 24-25) ได้กล่าวถึงหน้าที่
ความรับผิดชอบของผู้บริหารงานวิชาการและรูปแบบที่ผู้บริหารงานวิชาการต้องปฏิบัติโดยสังเขป
คือ การแก้ปัญหาการศึกษา ต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติทั้งด้านความรู้และพฤติกรรม โดยการนำ
ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มาใช้สร้างผู้นำทางวิชาการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ จะต้องมีความ
รู้ความเข้าใจในกิจกรรมทางวิชาการอย่างถ่องแท้แม่นยำและนอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาท
ในทางวิชาการ คือ

- 1) ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการ
- 2) ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรอย่างชัดเจน
- 3) ต้องจัดระบบและวางแผนการปฏิบัติงานวิชาการอย่างชัดเจน
- 4) ดำเนินการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานวิชาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- 5) การสร้างขวัญและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้
เป็นแบบอย่างแก่ครูผู้ปฏิบัติงานดีเด่น
- 6) จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกให้เอื้อต่อการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนของครู
- 7) จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ ที่อำนวยความสะดวก
จัดการเรียน การสอนที่ทันสมัยให้แก่ครู
- 8) เสริมสร้างทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง และเป็นทีมงานที่สามารถปฏิบัติการใน
เชิงรุก

6. หลักการบริหารงานวิชาการ

หลักการบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาทั้งนี้เพราะ
จุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ก็คือ การจัดการศึกษา คุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา จึงอยู่ที่
งานด้านวิชาการซึ่งประกอบด้วยงานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน การจัดบุคลากร
ที่เกี่ยวข้อง การจัดสิ่งส่งเสริมงานด้านวิชาการ รวมถึงงานด้านการวัดผลประเมินผลขั้นต้น

การดำเนินงานด้านวิชาการ จะมีขั้นการวางแผนงานด้านวิชาการ ขั้นการจัดและดำเนินงาน และขั้นส่งเสริมและติดตามผลด้านวิชาการ หลักการบริหารงานด้านวิชาการ คือ หลักแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนักวิชาการได้เสนอไว้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2537 : 325) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาหลักสูตรที่ใช้อยู่โดยรอบคอบ ให้รู้วัตถุประสงค์ของการสอนรายวิชาที่จะต้องสอนตามหลักสูตรว่ามีอะไรบ้าง มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ควรนำมาปฏิบัติในการสอนเพื่อเสริมหลักสูตร หรือส่งเสริมความรู้ความเข้าใจวิชานั้น ๆ ของนักเรียน
2. พิจารณาแบบเรียนหรือหนังสือประกอบโดยรอบคอบ ดูว่าเนื้อหาของแบบเรียนหรือหนังสืออ่านประกอบตรงกับหลักสูตรเพียงใดบางที่ครูผู้สอนจะต้องเพิ่มเติมแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเองตามความเหมาะสม
3. ในกรณีที่มีโครงการสอนอยู่แล้ว ครูจะต้องร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมและความสมบูรณ์ของโครงการสอนด้วย การพิจารณาดังกล่าว ควรเปรียบเทียบปฏิบัติด้วย เพราะบางที่โครงการสอนบางตอนอาจจะปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์หรือไม่สะดวกที่จะสอนตามลำดับนั้นๆ ซึ่งอาจต้องแก้ไขปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสม ถ้ายังไม่มีโครงการสอนก็ควรให้ครูช่วยกันจัดทำขึ้น ใช้ในโรงเรียนด้วยตนเอง เพื่อเป็นแนวทางควบคุมการสอนให้อยู่ในระเบียบแบบแผนและตรงเป้าหมายของหลักสูตร
4. พิจารณาข้อสอบวิชาต่างๆ ที่เคยจัดสอบมาแล้วเพื่อทราบแนวทางของข้อสอบ เพราะโดยปกติข้อสอบจะแสดงวัตถุประสงค์ของการสอนวิชานั้น ๆ ออกมาชัดเจนดีกว่าหลักสูตร อีกแนวของข้อสอบจะช่วยครูได้มากในการสอนให้ถูกทิศทาง
5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือการเปลี่ยนแบบเรียน ไม่มีประโยชน์เลยถ้าครูไม่เปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนและสภาพแวดล้อมการปรับปรุงการสอนของครูมีความสำคัญเหนือกว่าการปรับปรุงหลักสูตรและแบบเรียนดังนั้น โรงเรียนจึงควรจัดให้มีการปาฐกถาในทำนวิชาการโดยเฉพาะเรื่องวิธีสอนเป็นครั้งคราว
6. ในด้านนักเรียนควรจัดให้มีการบรรยายของผู้ที่รู้จักกันทั่วไปและมีชื่อเสียง หัวข้อบรรยายก็เกี่ยวกับวิธีการเรียนอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดผลดี
7. ควรจัดให้ครูในโรงเรียนผลัดเปลี่ยนกันบรรยายพิเศษให้นักเรียนทั้งโรงเรียนฟังในการประชุมใหญ่

8. ควรนำผลการสอบของแต่ละวิชา แต่ละชั้นมาวิเคราะห์ทุกสิ้นปีการศึกษา
9. ผู้บริหารควรชักจูงหรือแนะนำให้ครู อาจารย์อ่านหนังสือวิชาครูบ้างเป็นครั้ง

คราว ถึงแม้ว่าจะเรียนมาแล้วก็ตาม

10. ควรมีการประชุมครู เพื่ออภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับการสอนและการเรียนของนักเรียนบ้างอย่างน้อยภาคเรียนละครั้ง

11. ผู้บริหารควร ไปเยี่ยมห้องเรียนขณะครูกำลังสอนบ้าง ให้รู้ว่าในโรงเรียนครูสอนกันอย่างไรและควรทำเป็นประจําจนครูรู้สึกเป็นเรื่องธรรมดาที่ผู้บริหารเดินตรวจดู

12. ผู้บริหารควรชักจูงให้ครูที่มีชั่วโมงว่างเข้าไปดูการสอนของเพื่อนครูบ้างจะได้เกิดความคิดใหม่ๆ นำมาปรับปรุงตนเอง หรือแนะนำเพื่อน

13. ผู้บริหาร ไม่ควรแสดงการสอนให้ครูคนอื่นๆ ดู เพราะอาจผิดพลาดได้พึงระลึกเสมอว่าวิธีการสอนของใครก็ของคนนั้น ยากที่จะเลียนแบบกันได้ เพราะบุคลิกของแต่ละคนไม่เหมือนกันและนักเรียนแต่ละห้องก็ไม่เหมือนกัน

14. ในระหว่างปีภาคเรียน โรงเรียนควรจัดให้มีการสัมมนาของคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสอนในบรรยากาศทวิวิชาการ ในกรณีโรงเรียนอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาสมทบด้วย

15. ส่งครู-อาจารย์ ไปร่วมอบรมที่คุรุสภา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่นที่เขาจัดขึ้นเป็นการเปิดหู เปิดตาเห็น โลกกว้างขึ้น แทนที่จะเห็นแต่เฉพาะ โรงเรียนของตนเองเพียงอย่างเดียว

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 50-51) ได้เสนอหลักการบริหารงานวิชาการ ในแง่ของกระบวนการมี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นวางแผนก่อนดำเนินงานผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนงานด้านวิชาการเอาไว้ โดยกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน จัดระบบงาน การกำหนดวิธีการ จัดบุคลากร จัดทำโครงการ และแผนปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายและขั้นตอนของแผนที่วางไว้ โดยให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

2. ขั้นการจัดดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ งานที่วางไว้ในแผนแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 งานที่เกี่ยวกับเนื้อหาวิชา ผู้บริหารต้องควบคุมดูแลให้มีการจัดทำแผนการสอนในแต่ละวิชา เพื่อเป็นแนวทางในการสอนของครู เป็นการนำหลักสูตรหรือแผนงานลงสู่การปฏิบัติการสอน

2.2 งานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี มีการจัดชุมนุมต่างๆ ลูกเสือและเนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนปัญหาต่างๆ จัดให้มีห้องสมุด โรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า

2.3 งานเกี่ยวกับบริการ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการบริการเกี่ยวกับการสอนเพื่อช่วยเหลือครูในการสอน และอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารการสอน คู่มือครู เพื่อช่วยครูทำการสอน

3. ขั้นส่งเสริมและควบคุมงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องติดตามและควบคุมงานวิชาการให้ได้มาตรฐาน

3.1 สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการนั้นคือ กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับ จุดมุ่งหมายของโรงเรียน จัดหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางวิชาการ จัดสรรเวลาและสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ ติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อทราบความต้องการของชุมชนและจัดเป้าหมายถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนด้วย

3.2 ส่งเสริมงานวิชาการและจัดบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรสนับสนุนที่จะให้ปฏิบัติงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกิจกรรมที่ควรจัดเพื่อสนองและเสริมบรรยากาศทางวิชาการยิ่งขึ้นมีดังนี้

3.2.1 จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นลักษณะของคณะกรรมการเป็นคณะครูที่สอนวิชาเดียวกันมาร่วมกันทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.2.2 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชุมนุมหรือชมรม หรือสมาคมทางวิชาการ เพื่อปรึกษาและเผยแพร่งานวิชาการให้กว้างขวาง

3.2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหนังสือวารสารเพื่อเผยแพร่หรือ

ประชุมสัมมนา คั่นคว้าวิจัยอยู่เสมอ

3.2.4 ส่งเสริมให้ครูได้ความรู้และวุฒิสูงขึ้น เช่น ให้โอกาสในการศึกษา

ต่อ หรือรับการอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และเพื่อจะได้นำความรู้ไปเผยแพร่แก่นักเรียน

3.2.5 การเรียนในห้องเรียน ควรจัดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของ

โรงเรียน เช่น แบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ แบ่งตามเอกัตภาพ หรือแบ่งแบบคละกันการจัด
ครูเข้าสอน ควรคำนึงถึงความสามารถความถนัดและวุฒิของครู นอกจากนั้นวิธีการจัดครูเข้าสอน
ยังมีส่วนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการได้ เช่น จัดครูเข้าสอนประจำชั้น ประจำวิชา หรือจัดครูเข้า
สอนเป็นทีมเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้สรุปไว้ว่าหลักและกระบวนการบริหารงานวิชาการที่มี
ประสิทธิภาพควรเป็นดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. 2547 : 100-101)

1. การจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือ

นโยบายหลัก

2. การบริหารงานวิชาการมุ่งร่วมมือกันทำงาน

3. การมีเอกภาพในจุดมุ่งหมายจะทำให้การดำเนินการสอดคล้อง

สัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ

5. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ

6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนางานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ

งานวิชาการ

7. การมีวินัยของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการจะสามารถ

ทำงานให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี

8. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น

9. บุคลากรทุกคนต้องกรขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

10. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิชาการ

11. ให้ครูตั้งวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่

รับผิดชอบ

12. การประสานงาน ความสามัคคี ความมีมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือยอมนำมาซึ่งความสำเร็จของหน่วยงาน

13. การติดตามและประเมินผล เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนางาน

วิชาการ

14. การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ศิลป์ทักษะและเทคนิคในการบริหารงาน นอกจากนี้ หลักการบริหารงานวิชาการควรมุ่งหลักแห่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.

2535 : 21)

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียน นักศึกษา สามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และเข้าเกินกำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียน นักศึกษา มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ

จากแนวคิดของนักการศึกษา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับนโยบายหลัก มุ่งร่วมกันทำงานเป็นที่มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ไปยังผู้ปฏิบัติส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองตลอด จนสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ

บริบทของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำนักเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ อำเภอเมือง มหาสารคาม มีโรงเรียนของรัฐในสังกัดทั้งสิ้น 219 โรงเรียน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3,167 คน มีนักเรียนทั้งสิ้น 48,573 คน มีประเด็นต่าง ๆ ที่นำเสนอ ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐาน

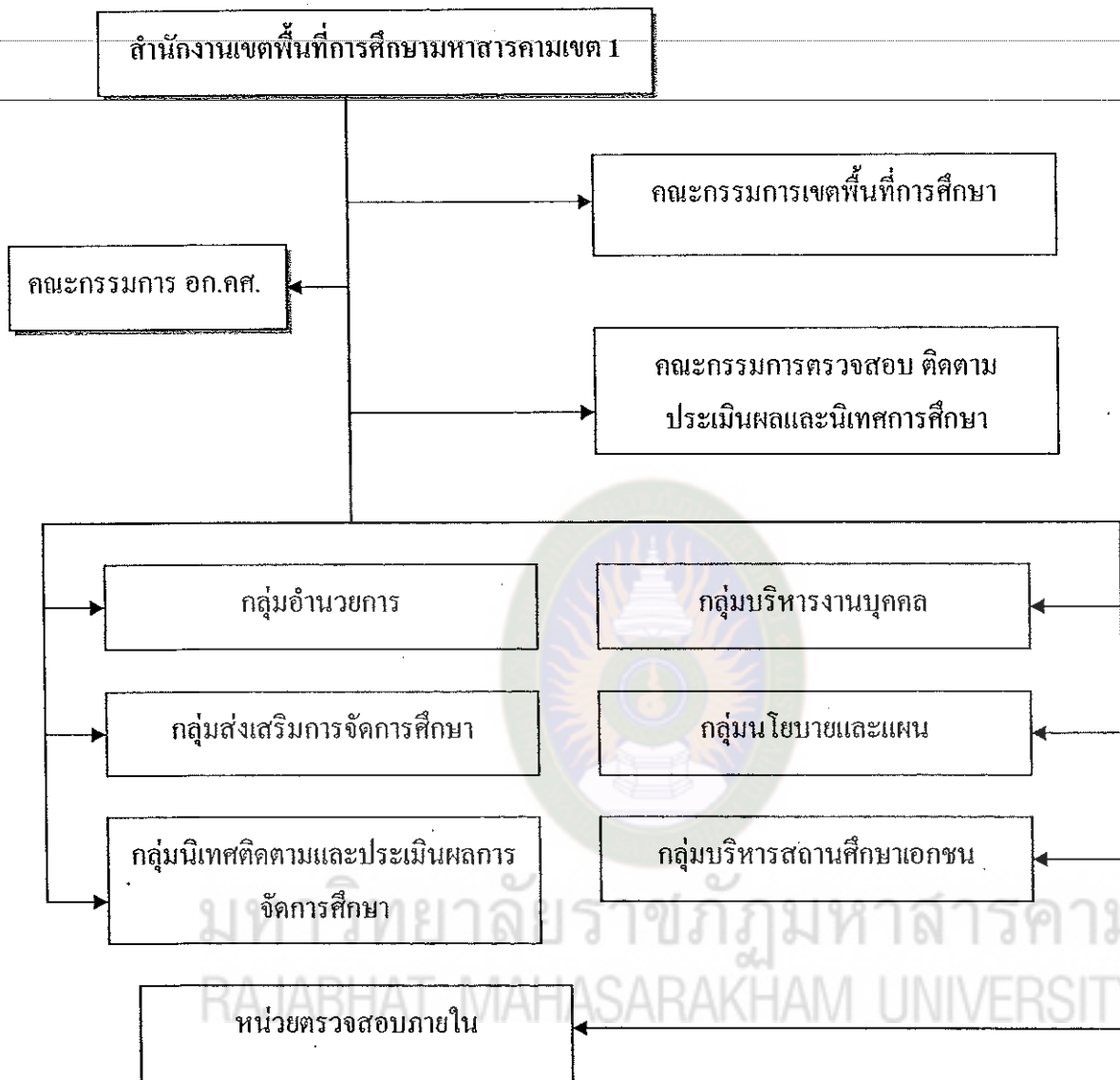
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 มีพื้นที่ ครอบคลุม 4 อำเภอ คือ
อำเภอเมือง อำเภอกันทรวิชัย อำเภอแกลง และอำเภอบรบือ มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ อำเภอหนองฮี อำเภอขามเฒ่า จังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอนาโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ อำเภอกุฉินคร อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. โครงสร้างการบริหารงาน



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงาน
 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2549 : 3)

3. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 ได้แบ่งสถานศึกษาออกเป็น 2 ระดับ

ตามกฎกระทรวงว่าด้วยกำหนดจำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์วิธีการสรรหา การเลือกประธาน กรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 ซึ่งมีจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสิ้น จำนวน คน ซึ่งแยกเป็น

3.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึงสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คนมี คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ จำนวน 9 คน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 มีโรงเรียนขนาดเล็กทั้งสิ้น 111 โรงเรียนมีคณะกรรมการทั้งสิ้น 999 คน

3.2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนเกิน 300 คนขึ้นไป มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ จำนวน 15 คน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 มีโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งสิ้น 98 โรงเรียนมีคณะกรรมการทั้งสิ้น 98 คน

4. ข้อมูลครู นักเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 มีจำนวนครู นักเรียน ปรากฏดัง ตารางที่ 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. 2549 : 12)

ตารางที่ 1 จำนวนครูและนักเรียน จำแนกตามระดับการศึกษาที่เปิดสอน

ระดับชั้น	ภาครัฐ		รวม	
	ครู	นักเรียน	ครู	นักเรียน
ก่อนประถม	-	5,586	-	5,586
ประถมศึกษา	-	22,442	-	22,442
มัธยมศึกษาตอนต้น	-	12,695	-	12,695
มัธยมศึกษาตอนปลาย	-	7,850	-	7,850
รวมทั้งหมด	3,167	48,573	3,167	48,573
ครู : นักเรียน	1	17	1	17

5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. 2549 : 1-2)

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานหลักในการจัด และ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา และ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

พันธกิจ

1. จัด ส่งเสริม สนับสนุน ให้ประชากรวัยเรียนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับ การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

3. พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะใน การปฏิบัติงานและการจัดกระบวนการเรียนรู้

4. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

5. ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา

6. ยกกระดับคุณภาพของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ และมุ่งสู่มาตรฐานสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์

การสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าประสงค์

ทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียม ทั่วถึงและ มีคุณภาพ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนนักเรียนก่อนประถมศึกษา (4-6 ปี) 5,586 คน
2. จำนวนนักเรียนภาคบังคับ 35,137 คน
3. จำนวนนักเรียน ม. ปลาช 7,850 คน
4. ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านการประเมินระดับชาติในระดับดี 50 %

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 กลยุทธ์ที่ 2 เร่งปฏิรูปการศึกษานอกระบบ และกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน

เป็นสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ วิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 4 จัดการวางแผนเสริมสร้างเด็กให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาสถานศึกษาให้มีการประกันคุณภาพภายใน อย่างมีระบบและ

ต่อเนื่อง

เพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก

6. ผลการดำเนินงานปี 2550

ในการดำเนินงานในปีการศึกษา 2550 มีผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ดังนี้
 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. 2549 : 21-25)

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัดและส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 แก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ผลการดำเนินงานมีดังนี้

สูงกว่าเป้าหมาย 1 รายการ คือการเข้าเรียนระดับก่อนประถมศึกษา คิดเป็น

ร้อยละ

เป็นไปตามเป้าหมาย 1 รายการ คือ การเข้าเรียนระดับชั้น ป.1 คิดเป็น

ร้อยละ 100

ต่ำกว่าเป้าหมาย 2 รายการ คือ การเข้าเรียนต่อ ม. 1 และการเข้าเรียนต่อ
 ม. 4 หรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 6.04 และ 0.5 ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพดำเนินการดังนี้

เป็นไปตามเป้าหมาย 3 รายการ คือ สถานศึกษามีการใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และสถานศึกษามีกระบวนการนิเทศติดตาม กำกับและประเมินผลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 100

สูงกว่าเป้าหมาย 1 รายการ คือ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ คิดเป็นร้อยละ 5

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

เป็นไปตามเป้าหมาย 2 รายการ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาและได้รับการพัฒนาให้ได้รับใบประกอบวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 100

สูงกว่าเป้าหมาย 1 รายการ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการปรับปรุงตำแหน่งสูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 25

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ เพื่อการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานเป็นดังนี้

เป็นไปตามเป้าหมาย 5 รายการ คือ สถานศึกษาที่มีการใช้และพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิรูปของสถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิรูปการเรียนรู้และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาใช้และพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการกระบวนการเรียนรู้และสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร สำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 100

ต่ำกว่าเป้าหมาย 1 รายการ คือ ครูมีการวิจัยเพื่อการเรียนรู้คิดเป็นร้อยละ 25

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาสถานศึกษาให้มีการประกันคุณภาพภายในอย่างมีระบบต่อเนื่อง เพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการดำเนินงานเป็นดังนี้

สูงกว่าเป้าหมาย 1 รายการ คือ สถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายใน อยู่ในระดับที่เกินร้อยละ 50 ของมาตรฐานที่ประเมิน คิดเป็นร้อยละ 3.29

เป็นไปตามเป้าหมาย 3 รายการ คือ สถานศึกษามีการพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพในการจัดการของสถานศึกษาสถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 100

ต่ำกว่าเป้าหมาย 3 รายการคือ สถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกอยู่ระดับดีเกิน ร้อยละ 50 ของมาตรฐานที่ประเมิน สถานศึกษาจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปี ส่ง สพท.มค. 1 และสถานศึกษาดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของ สพท.มค.1 คิดเป็นร้อยละ 13.68 , 4.88 และ 15.49 ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมผู้เรียนให้ได้เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจเต็มศักยภาพ ผู้เรียนเป็นเลิศในแต่ละด้าน ผลการดำเนินงาน มีดังนี้

เป็นไปตามเป้าหมายทั้ง 2 รายการ คือ สถานศึกษาจัดระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนและนักเรียนได้รับการพัฒนาส่งเสริมความเป็นเลิศ 10 ด้าน คิดเป็นร้อยละ 100

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการเรียนรู้ ด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และอาชีพ เพื่อการพึ่งพาตนเองและเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันในทุกระดับ

เป็นไปตามเป้าหมายทั้ง 2 รายการ คือ นักเรียนได้รับการเรียนรู้ ด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอาชีพ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันระดับต่าง ๆ และโรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีรายได้ระหว่างเรียน คิดเป็นร้อยละ 100

7. มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้กำหนดมาตรฐาน การศึกษาและตัวบ่งชี้ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมและมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้ (2549 : 20-59)

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้

- 1.1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ
- 1.2 ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3 ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที
- 1.4 ผู้เรียนมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และ

ไม่เห็นแก่ตัว

- 1.5 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
ตัวบ่งชี้

- 2.1 ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานและมีพัฒนาการตามวัย
- 2.2 ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขอนามัยและดูแลตนเองให้มีความปลอดภัย
- 2.3 ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- 2.4 ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อ ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา
ตัวบ่งชี้

- 3.1 ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ
- 3.2 ผู้เรียนในใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการเคลื่อนไหว โดยไม่

ขัดหลักศาสนา

- 3.3 ผู้เรียนสนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ กิจสังเคราะห์

มีวิจารณ์ญาณมีความคิด สร้างสรรค์ คิด ไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

- 4.1 ผู้เรียนมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้
- 4.2 ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย
- 4.3 ผู้เรียนมีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

- 5.1 ผู้เรียนมีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่-เล็ก
- 5.2 ผู้เรียนมีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5
- 5.3 ผู้เรียนมีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย
- 5.4 ผู้เรียนมีทักษะในการสังเกตและสำรวจ
- 5.5 ผู้เรียนมีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์และการกะ ประมาณ สามารถ

เชื่อมโยงความรู้และทักษะต่าง ๆ

5.6 ผู้เรียนมีความรู้เรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติ และสิ่งต่าง ๆ

รอบตัว

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้

และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

- 6.1 ผู้เรียนมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน
- 6.2 ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัว และสนุก

กับการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 7 ผู้มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับ

ผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

- 7.1 ผู้เรียนทำกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนและชื่นชมในผลงาน
- 7.2 ผู้เรียนเล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้

มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมี

ครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้

- 8.1 ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 8.2 ครูที่จบระดับปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไปหรือเทียบเท่า
- 8.3 ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด
- 8.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาชีพที่สอนตามที่รัฐสภากำหนด
- 8.5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- 9.1 ครูมีความรู้ ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาปฐมวัย
- 9.2 ครูมีความสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ

9.3 ครูสามารถประเมินพัฒนาการของผู้เรียนครบทุกด้านอย่างเหมาะสมตามและสอดคล้องกับสภาพจริงของการเรียนรู้

9.4 ครูสามารถนำผลการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนมาปรับการจัดการประสพการณ์เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้าน บริหาร มีจำนวน 5 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ
ตัวบ่งชี้

10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนใน
การทำงาน

10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทาง
วิชาการ

10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจใน
การบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารงาน
อย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมาย
ตัวบ่งชี้

11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบ
การบริหารที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยน ได้ตามความเหมาะสม

11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

11.3 สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมี

การตรวจสอบ ถ่วงดุล

11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไป

ตามกฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดย
เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ

ตัวบ่งชี้

12.1 สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

12.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่าง

หลากหลาย

12.3 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้

ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่

เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

13.2 สถานศึกษามีสื่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและ

เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ในการพัฒนา การศึกษา

ตัวบ่งชี้

14.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และ

ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

14.2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับ

ชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

8. สรุปผลการประเมินภายนอกรอบสอง จากข้อมูลผลการประเมินของ สมศ.

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 27

มิถุนายน 2551

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับข้อมูลผลการประเมิน

คุณภาพภายนอกรอบสอง จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

จำนวน 131 แห่ง เพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จากผลการประเมินภายนอก รอบสอง สพท. มก. เขต 1 จึงนำผลการประเมินสรุปเป็นสารสนเทศ ตามเกณฑ์ของ สมศ. ดังนี้

1. การกำหนดระดับคุณภาพในแต่ละมาตรฐาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยแต่ละ มาตรฐาน 4 ระดับ คือ

ปรับปรุง	:	ค่าเฉลี่ยรวมของทุกมาตรฐาน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1.74
พอใช้	:	ค่าเฉลี่ยรวมของทุกมาตรฐาน	อยู่ระหว่าง 1.75 – 2.74
ดี	:	ค่าเฉลี่ยรวมของทุกมาตรฐาน	อยู่ระหว่าง 2.75 – 3.49
ดีมาก	:	ค่าเฉลี่ยรวมของทุกมาตรฐาน	สูงกว่า 3.50

2. การรับรองมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระดับมาตรฐาน กำหนดไว้ต้องได้ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินภายในมาตรฐาน มากกว่าหรือเท่ากับ 2.75

3. การรับรองมาตรฐานของสถานศึกษาในภาพรวม มีเกณฑ์กำหนดไว้ 3 ข้อ คือ

3.1 มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินคุณภาพภายนอกไม่ต่ำกว่าระดับดี (≥ 2.75)

3.2 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีไม่ต่ำกว่า 3 ใน 4 ของมาตรฐานที่

ประเมิน (11 ใน 14 มาตรฐาน)

3.3 ไม่มีผลประเมินมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง

จากการสังเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง สามารถจำแนกคุณภาพของ สถานศึกษา ได้ดังนี้

1. ผลการประเมินภายนอกรอบสองสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มหาสารคาม เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 2 ผลการประเมินภายนอกกรอบสองสถานศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา

ผลการประเมิน	ปรับปรุง	ร้อยละ	พอใช้	ร้อยละ	ดี	ร้อยละ	ดีมาก	ร้อยละ
ระดับปฐมวัย (117 โรงเรียน)	-	-	4	3.42	78	66.67	35	29.91
ระดับขั้นพื้นฐาน (131 โรงเรียน)	-	-	3	2.29	100	74.81	28	22.90

2. ผลการประเมินภายนอกกรอบสองสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จำแนกตามการรับรองคุณภาพการศึกษาและระดับการจัดการศึกษา

ตารางที่ 3 ผลการประเมินภายนอกกรอบสองสถานศึกษาจำแนกตามระดับการรับรองคุณภาพการศึกษา

ผลการประเมิน	รับรอง	ร้อยละ	ไม่รับรอง	ร้อยละ
ระดับปฐมวัย (117 โรงเรียน)	107	91.45	10	8.55
ระดับขั้นพื้นฐาน (131 โรงเรียน)	113	86.26	18	13.74

3. ผลการประเมินภายนอกกรอบสองสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

3.1 ระดับการศึกษาปฐมวัย จำนวน 117 โรงเรียน (N)

ตารางที่ 4 ผลการประเมินภายนอกกรอบสองสถานศึกษาจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ผลการประเมิน	ปรับปรุง	ร้อยละ	พอใช้	ร้อยละ	ดี	ร้อยละ	ดีมาก	ร้อยละ
เล็ก (นักเรียน ไม่เกิน 300 คน)	-	-	4	3.42	69	58.97	28	23.93
กลาง(นักเรียน 301-1,000 คน)	-	-	-	-	8	18.26	6	3.42
ใหญ่(นักเรียน 1,001-2,000คน)	-	-	-	-	-	-	-	-
ใหญ่พิเศษ(นักเรียนมากกว่า 2,000 คน)	-	-	-	-	1	-	1	-
รวม	-	-	4	3.42	81	69.23	32	27.35

3.2 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 131 โรงเรียน (N)

ตารางที่ 5 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 131 โรงเรียน (N)

ผลการประเมิน	ปรับปรุง	ร้อยละ	พอใช้	ร้อยละ	ดี	ร้อยละ	ดีมาก	ร้อยละ
เล็ก (นักเรียน ไม่เกิน 300 คน)	-	-	3	2.29	86	65.65	18	13.74
กลาง(นักเรียน 301-1,000 คน)	-	-	-	-	12	9.16	6	4.58

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ไพจิตร ศรีโนนยาง (2550 : 49-50) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคพื้น เขต 2 พบว่า

ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคพื้น เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือด้านการบริหารจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ด้านการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ ด้านการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

ชัยยุทธ ขวนประกอบ (2550 : 67 - 69) ได้ศึกษา การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายน้ำพองสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1. สภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายน้ำพองสะอาด โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติในระดับ “มาก” ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และด้านการนิเทศการศึกษาตามลำดับ ด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายในระดับ “ปานกลาง” คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. ปัญหาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายน้ำพองสะอาด โดยภาพรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และด้านการวัดประเมินผลการเรียน

แสงไทย เกษโสภา (2550 : 92 - 94) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอกุมภวาปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 พบว่า

1. การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในอำเภอกุมภวาปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “น้อย” ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล

2. ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอกุมภวาปี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “น้อย” ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล

ทวี จันทรมนตรี (2550 : 45 - 46) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการของผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และด้านการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยรวมทุกด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และด้านการนิเทศการศึกษา ตามลำดับ

ประทวน พรหมจ้อย (2548 : 82 - 86) ได้ศึกษา การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” สำหรับการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

2. ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับ “น้อย” เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการพัฒนาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ปราโมทย์ สุวรรณเวก (2547 : 76 - 79) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม
ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร กับสมรรถภาพการสอน
ของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี
ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ด้านการกำหนดภารกิจของ
โรงเรียน ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน และด้านการจัดการด้านการเรียน
การสอน

2. สมรรถภาพการสอนของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับ “มาก” เรียงลำดับดังนี้ ด้านการทำ
ให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่
หลากหลาย ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ด้านการสร้างความชัดเจนใน
บทเรียน และด้านการแสดงความใส่ใจในงานการสอน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
สมรรถภาพการสอนของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสุพรรณบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งภาพรวมและรายด้าน

สมสกุล รสชาติ (2547 : 121 - 127) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารงานวิชาการของ
โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสวรรค จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาปัญหา
การบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การนิเทศ
การศึกษา การวัดการประเมินผลการศึกษา เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับ
“ปานกลาง” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนิเทศการศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับ “มาก”
ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการวัดผลประเมินผลการศึกษามีปัญหา
อยู่ในระดับ “ปานกลาง”

สุขใจ ไพโรสิงห์ (2548 : 78 - 81) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ
ในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์
ด้านหลักการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ในขณะที่ด้าน

องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน มีปัญหาอยู่ในระดับ “น้อย”

2. รูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครสวรรค์

จังหวัดนครสวรรค์ ได้รูปแบบ ดังนี้

- 1) ศึกษาปัญหาการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ
- 2) เลือกรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

3. กระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประกอบด้วย จัดกระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ดำเนินการตามระบบที่จัด ตรวจสอบระบบที่จัดว่ามีความเป็นไปได้ ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

4. จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (FGD)

5. จัดทำเอกสารรายงานรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ ครู-นักเรียน ทักษะความรู้เชิงใจ ระดับกรรมการโรงเรียน และครู-อาจารย์ โดยปัจจัยในข้อแรกเป็นพื้นฐาน และเมื่อเพิ่มปัจจัยที่สองเข้าไปความสำเร็จของโรงเรียนด้านการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธัญญา รุ่งโรจน์ (2547 : 80 - 84) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระยอง พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในเรื่อง ภาวะผู้นำในด้านความสามารถว่า ผู้บริหารมีความสามารถทั้งด้านความคิด การตัดสินใจ และการบริหารทีมงาน ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชา พบว่า บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจไม่เหมาะสม ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านการแก้ไขปัญหา พบว่า บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารผู้บริหาร ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกเรื่อง ด้านแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจที่ว่ามี คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารกับผู้ที่บังคับบัญชา และด้านอื่นๆ พบว่า บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตย และมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความผูกพันในองค์กร พบว่า บุคลากรประเมินตนเองว่า ยังมีความผูกพันในองค์กรอยู่ ยังพิจารณาจากปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ความพึงพอใจ ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความเหมาะสมระหว่างตำแหน่ง การทุ่มเทให้กับงานที่รับผิดชอบ แรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการเปลี่ยนงาน ความคาดหวังจากองค์กร และ

ความเข้าใจ ความผูกพันองค์กร และภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลมากกว่าความผูกพัน ในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

จิราพัชญ์ ขวัญพรหม (2546 : 75) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ยกเว้นองค์ประกอบด้านงานวัสดุประกอบและสื่อการเรียนการสอน และงานด้านนิเทศภายใน อยู่ในระดับปานกลาง

ณรงค์ฤทธิ์ ปรีชานุกูล (2542 : 59-60) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองลำพูนผลการศึกษพบว่าในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองลำพูน ได้มีการให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของหลักสูตร และในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรตลอดจนการส่งเสริมการนำไปใช้นอกจากนี้ก็มีกิจกรรมการนิเทศเพื่อช่วยปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของครูปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองลำพูนได้แก่ครูมีงานหลายด้านหรือสอนหลายวิชาห้องสมุดขาดเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์โดยเฉพาะ ขาดเครื่องมือวัดผลและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการนิเทศภายใน ขาดแคลนวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ลู ชิง เจน (Liu, Ching Jen, 1985 : 861-A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จระดับปานกลางหรือไม่ประสบความสำเร็จการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียนส่วนขนาดของโรงเรียนประสบการณ์ทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนและให้ข้อเสนอแนะในพรรคท้ายของการวิจัยว่า ควรมีการวิจัยถึงบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป

เบย์ส (Bays, 2001 : A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนิเทศการศึกษาพิเศษ ในโรงเรียน
 ประชาบาลประจำอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า 1) ลำดับความสำคัญและปัจจัยบริบท เป็นการแบ่งความ
 รับผิดชอบการนิเทศของนักการศึกษา 3 กลุ่ม ได้แก่ ครูใหญ่ในฐานะของศึกษานิเทศก์คนแรกที่ต้อง
 ใช้ 3 กลยุทธ์ เพื่อการนิเทศ ประกอบด้วย การสังเกต การประเมินผล และการสื่อสารแบบเปิด 2)
 ผู้อำนวยการของการศึกษาพิเศษ มีบทบาทในการสนับสนุนการนิเทศโดยผ่านกระบวนการสื่อสาร
 และความร่วมมือกับครูและครูใหญ่ ครูจะให้การนิเทศเมื่อแนะนำครูใหม่และให้การสนับสนุนใน
 ฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน

เลวิส (Lewis, 1984 : 709-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำทางวิชาการ
 ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบผู้นำทางวิชาการที่ยึดตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง (The Centralized Style)
2. แบบผู้นำทางวิชาการที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง (The Teacher Centered Style)
3. แบบผู้นำทางวิชาการที่มีการกระจายอำนาจ (The Decentralized Style)
4. แบบผู้นำทางวิชาการที่ยึดการกำกับดูแล (The Monitorial Style)

ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 แบบ มีความแตกต่างกัน อย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในงานมีผล
 โดยตรงจากความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความกระฉับกระเฉงในงานจะช่วย
 สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในกิจกรรมทางวิชาชีพให้แก่ทั้งครูและผู้บริหารและความสำเร็จใน
 การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาได้ถูกต้องจำกัดโดยขนาดของโรงเรียน
 หรือขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ การวิจัยของ ดาเวนพอร์ต (Davenport : 598-A) ซึ่ง ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ
 การรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็น
 ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ
 การวิจัยของ เลวิส และการวิจัยของดาเวนพอร์ต ยังพบว่างานในความรับผิดชอบที่ช่วยให้ผู้บริหาร
 ประสบความสำเร็จมาจากโปรแกรมทางวิชาการที่จัดให้มีขึ้นใน โรงเรียน และการเป็นผู้นำทาง
 วิชาการนั้นจะต้องได้รับการฝึกฝนและมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของบุคคล

สมิท (Smith, 1984 : 716-A) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเป็น
 ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับระบบการจ้องการของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม

การเป็นผู้นำทางวิชาการของแพทเทอร์สัน (Patterson's Instructional Leadership Survey) และใช้แบบวัดการจัดองค์การ โรงเรียน ลิเคิร์ต (Likert's Profile vo School) ผลการวิจัยพบว่าระดับของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดระบบองค์การ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ แมคคอสเวท (McHvain, 1986 : 1959-A) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาภายใต้การฝึกอบรมประจำการ เพื่อการเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือของ ฮอลลิงเกอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1986 : 328-355) ที่เรียกว่า The Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้และทำให้เป็นผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

เบอร์รี่ (Berry, 1987 : 105-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพการเป็นผู้นำทางวิชาการกับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพการเป็นผู้นำทางวิชาการในขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ มีส่วนสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม

สปิริโต (Spirito, 1990, p. 3986-A) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนียที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน ได้ผลที่น่าสนใจอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรของครูใหญ่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งงานวิจัยภายในประเทศ งานวิจัยจากต่างประเทศ สรุปได้ว่า

งานวิจัยภายในประเทศ ได้ศึกษาจำนวน 10 เรื่อง พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหา เรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคลส่วนการบริหารงานวิชาการที่มีปัญหามากคือด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษ

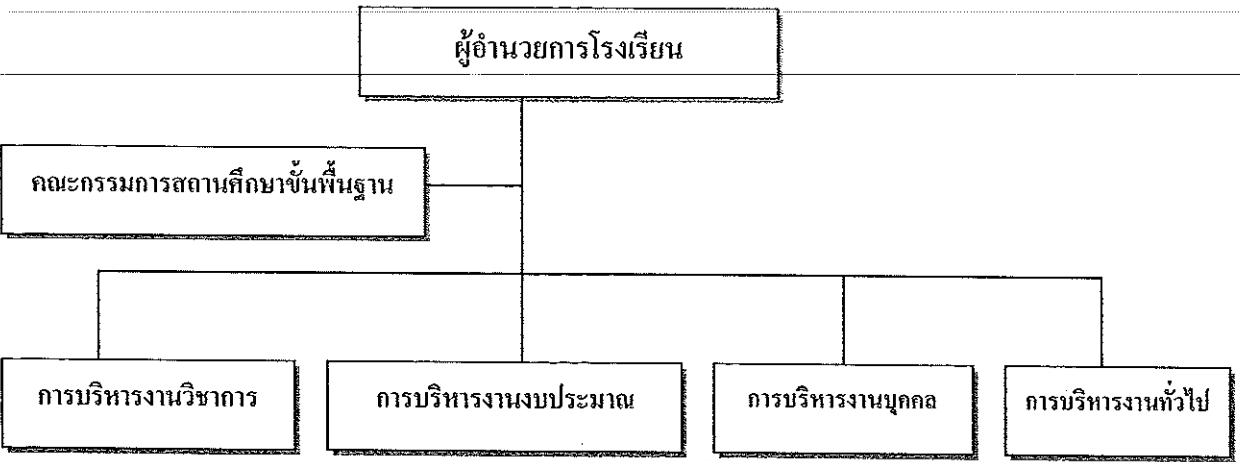
งานวิจัยต่างประเทศได้ศึกษาจำนวน 6 เรื่องพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียนการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นจะต้องได้รับ

การฝึกฝนและมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของบุคคล และการเป็นผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษามีผลโดยตรงต่อเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้เป็นไป
ในทางที่ดีขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดในการวิจัย



1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและงานสารสนเทศ
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ๆ
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคลครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ผลการประเมิน สมศ.

การปฏิบัติจริงในโรงเรียน

องค์ความรู้ในการปฏิบัติตนสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การปฏิบัติจริงในโรงเรียนทางการปฏิบัติตนสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา

แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย