

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูวิชาการ ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ แล้วจัดองค์ความรู้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
3. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ
  - 3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 3.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
  - 3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 3.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 3.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
  - 3.7 การนิเทศการศึกษา
  - 3.8 การแนะแนวการศึกษา
  - 3.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา
  - 3.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
  - 3.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
  - 3.12 การสนับสนุนงานวิชาการแก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษา
4. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำคัญที่จะสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่อไปนี้

### 1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาไทยที่ประสบปัญหามีดังนี้

- 1.1 ศูนย์รวมอำนาจส่วนกลาง มีผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหาร และจัดการทรัพยากรทางการศึกษา
- 1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของครู อาจารย์ ผู้ปกครองชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.3 คุณภาพของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายวิชาต่างๆ
- 1.4 ปัญหาหลักสูตรคือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การวัดผลประเมินผลเน้นความรู้มากกว่าความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง
- 1.5 ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอนตลอดจนการขาดจิตสำนึกและวิญญานของความเป็นครู
- 1.6 ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่กำลังเผชิญอยู่
- 1.7 ความเข้าใจผิดในบทบาท หน้าที่ การจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครอง และชุมชน

2. กระแสโลกาภิวัตน์ ในสังคมโลกด้วยปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารสารสนเทศที่ไร้พรมแดนมีการหลั่งไหลถ่ายเทกันอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการกลั่นกรองบริ โภคข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ และสามารถแข่งขันเชิงเศรษฐกิจในเวทีโลก

3. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนา ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ

มาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กรวิสาหกิจ องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบัน สังกัดอื่น

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

#### ความเป็นมาและความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนที่ มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไข และหลักการสำคัญของการ ปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .2550 : 1 - 11) ดังนี้

1. ยึด โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดมุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วม กำกับดูแล เป็นต้น
3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) กระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ
4. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใคร ได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบ ทำงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุดและต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลัก ประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการจากแบบเดิม ที่เน้นการรวมอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงเพื่อให้การศึกษาสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพต่อไป

#### การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

รัฐบาลได้แถลงนโยบายการศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ว่า “เร่งรัดปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นจะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีประชาธิปไตย พัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชนเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพสมรรถภาพและประสิทธิภาพ” และหนึ่งในนโยบายนั้น คือ การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสำคัญ ถ้าสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายดังกล่าว ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดมาตรการเพื่อนำนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติ 5 มาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 จัดระบบการกระจายอำนาจด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้บริหาร ศิษยานิเทศก์ และครูแกนนำ ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสามารถขยายผล ได้เต็มพื้นที่

มาตรการที่ 3 นำร่องการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีศักยภาพและความพร้อมในทุกเขตพื้นที่

มาตรการที่ 4 เปลี่ยนสถานะของอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการและมีศักยภาพและความพร้อมเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามความสมัครใจของแต่ละแห่ง

มาตรการที่ 5 จัดระบบการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาตามหลักการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

จากนโยบายและมาตรการดังกล่าวประกอบกับมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจ ดังนี้

1. รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย
2. รูปแบบมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
3. รูปแบบการแบ่งอำนาจ โดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทน

#### **หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลางและเพิ่มบทบาทการศึกษาให้ท้องถิ่น สถานศึกษาเป็นหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษามีหลักการและแนวคิดสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในงานด้านวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป
2. การมีส่วนร่วม (Participation) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information) โดยการกระจายสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษารวมทั้งจากผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และประการสำคัญสารสนเทศจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป
4. การพัฒนาความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน เช่น ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - based Budgeting : PPB) การจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 5. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency)

โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้องยุติธรรม มีความชัดเจน ในการบริหาร และจัดการของสถานศึกษา ได้ซึ่งการกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน ตลอดจนการตรวจสอบ คุณภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นไปตามนโยบายแห่งชาติเป็น หน้าที่ขององค์กรอิสระ

6. การสร้างแรงจูงใจ (Reward) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการ โดย มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายใน และภายนอกเพื่อให้เกิดการสร้างพลังและความ เข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

#### รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ . (2540 : 40 - 44) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน มีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหาร โรงเรียน เป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ชุมชนหรือครู คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน
2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็น ผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนครูจะมี สัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการ โรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการ โรงเรียนบทบาท ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร
3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญ คือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยม ของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในการคณะกรรมการ โรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและ ชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาท หน้าที่ของกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร
4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลัก (Professional Community SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญ ในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจาก ทั้ง 2 กลุ่ม ต่างอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการ ได้ดีที่สุดใน สัดส่วนของครู และผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการ โรงเรียนจะมีเท่า ๆ กัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการ โรงเรียนเป็นกรรมการบริหาร

### ปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานปัญหาที่สำคัญคือ

1. ใช้เวลาในการทำงานเพิ่มขึ้นในแต่ละวันและส่วนใหญ่ต้องใช้เวลา 5 ปีขึ้นไปกว่าจะเห็นผล
2. ความคาดหวังของโรงเรียนจะมีมากใน 2 ปีแรกเมื่อมีอุปสรรคและใช้เวลามากจะขาดความกระตือรือร้น
3. คณะกรรมการ โรงเรียนบางแห่งยังขาดคุณสมบัติเหมาะสม บางชุมชนหาคนมาเป็นกรรมการได้ยาก
4. ความขัดแย้งระหว่าง โรงเรียน ครู และชุมชน

### ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ

1. รัฐต้องมีความจริงจังในการกระจายอำนาจ
2. เขตพื้นที่การศึกษาต้องทำหน้าที่ประสานงานเชื่อมโยงอำนาจความสะดวก สนับสนุนและประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารและจัดการด้วยตนเองได้
3. โรงเรียนต้องปรับแนวทางในการทำงานใหม่ จากการคอยรับนโยบายและคำสั่งมาเป็นการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยความร่วมมือกับครูผู้ปกครองและชุมชนต้องพัฒนา คณะกรรมการ โรงเรียน ให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร โรงเรียน ได้

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารงานทาง ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป โดยเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและร่วมกันบริหารจัดการศึกษา ด้านงานวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การพัฒนาความรู้ ทักษะ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม การตรวจสอบและความโปร่งใส ซึ่งอาจเลือกใช้การดำเนินงานในรูปแบบที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) หรือรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM)

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะ จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษา คุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา จึงอยู่ที่ งานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย งานด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน การจัดการบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสิ่งส่งเสริมงานด้านวิชาการ รวมถึงงานด้านการวัดและประเมินผล ขั้นตอน การดำเนินงานด้านวิชาการ จะมีขั้นการวางแผนงานด้านวิชาการขั้นการจัดการและดำเนินการ และ ขั้นส่งเสริมและติดตามผลด้านวิชาการ หลักการบริหารงานวิชาการ คือ หลักแห่งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนทุกระดับต้องให้ความสำคัญ และผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็น ผู้นำครูในด้านวิชาการ ทั้งนี้เพราะว่าหน้าที่ของโรงเรียน คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนใน ด้านวิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครูกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามหาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู - อาจารย์ ก้าวหน้าในการเรียน การสอน โดยเน้นงานวิชาการเป็นสำคัญเพราะงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหาร โรงเรียน จะทำให้ การจัดการเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

#### ความหมายการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการมีความหมายและขอบเขตกว้างมากกว่าตัวหลักสูตร และการ สอนแต่จะมีหลักสูตรแกนกลาง โดยเฉพาะในกิจกรรมการเรียนการสอนของแต่ละ โรงเรียนนั้น นักการ

ศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "การบริหารงานวิชาการ" ไว้ดังต่อไปนี้

นิรชร มีสุข โข. (2550 : 10) ได้สรุปว่า งานวิชาการมีความสำคัญสูงสุด จึงเป็นหน้าที่ ของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับที่จะต้องสนับสนุนส่งเสริม ช่วยเหลือครูผู้สอนทางด้านวิชาการทุกด้านงาน วิชาการจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ครูจะต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถ เป็นอย่างดี

ปิยนุช ทองพรม. (2550 : 17) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหาร กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนประกอบด้วยงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การ จัด บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งเสริมด้านวิชาการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน รวมทั้ง การวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ

รัตนา อนันตชาติ. (2550 : 14) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ประถมศึกษาเป็นงานที่สำคัญที่สุด ใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนประถมศึกษาเป็น



งานที่สำคัญที่สุด ใช้เวลาในการบริหารมากที่สุด ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินงานวิชาการให้เป็นไปอย่างราบรื่น

เกรียงไกร พิธีกรรมัง. (2551 : 15) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจการหรือการดำเนินงานทุกอย่างเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตามพันธกิจและเป้าหมายของ โรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งเป็นหน้าที่ ที่ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและให้ถือว่าการบริหารงานวิชาการนี้เป็นหัวใจของการบริหาร โรงเรียน

สันติ บุญภิรมย์. (2552 : 22) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหาร จัดการกิจกรรมทุกชนิดทุกประเภทที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการบริหารสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มี อิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไป อย่างราบรื่น เปรียบเสมือน เส้นเลือดใหญ่ไหลหล่อเลี้ยงหัวใจ การบริหารจึงเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่สุดของงานวิชาการที่ทำงาน วิชาการเกิดพลวัต (Academic Affairs Dynamic) อยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดไป

ศิริบุญถ ศิวสวัสดิ์. (2555 : 15) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการจัดการใน กระบวนการเรียนการสอน โดยภาพรวม แต่ให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบทั้งนี้เพื่อให้การเรียน การสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำมาซึ่งผลดีต่อกลุ่มเป้าหมายสำคัญของการเรียนการสอน คือ นักเรียนที่จะสามารถเป็นสมาชิกของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อัจฉราภรณ์ พลรักษา. (2555 : 21) ได้สรุปว่า การดำเนินงานในภารกิจทุกอย่างที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิด ประโยชน์สูงสุดเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของหลักสูตร ประกอบด้วยหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้งานการเรียนการสอนงานวัดและประเมินผล งานนิเทศ การสอนงานจัดสื่อการเรียน งานห้องสมุด งานวางแผนการศึกษา งานประชุมอบรมทางวิชาการ เพื่อ พัฒนาผู้เรียนให้สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม

จากการศึกษาความหมายของการบริหารงาน วิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ในสถานศึกษาและ เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนกิจกรรมเสริมประสบการณ์ เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนมี พัฒนาการทางการเรียนและมีพัฒนาการทางการดำเนินชีวิตโดยมี เป้าหมาย คือ ให้ผู้เรียน สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

### หลักการในการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญ และเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ในแต่ละงานที่อยู่ในขอบเขตการบริหารงานวิชาการนั้น จึงมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไป แต่ในกระบวนการบริหารงานวิชาการนั้นมีหลักการสำคัญ ที่ยึดถือร่วมกันเพื่อเป็นแนวทาง การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีนักการศึกษาได้สรุปแนวทางหรือหลักการในการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2545 : 9) ได้สรุปว่า หลักการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือผลผลิต และกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาได้แก่ การควบคุมคุณภาพการตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินผล

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ โดยหลักการมีส่วนร่วมการเสนอแนะ และการพัฒนาในงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงอาจดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการวิชาการ โดยมีเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจากการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผล

3. หลักการ 3 องค์ประกอบ (3 – Es) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด

3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ การมีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ได้ผลผลิต (Outcome) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้นรวมทั้งการคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้คำนี้ควบคู่กัน คือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนทางวิชาการจึงต้องคำนึงหลักความประหยัดด้วย

4. หลักความเป็นวิชาการ (Academics) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล

หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547 : 100 - 101) ได้สรุปว่า หลักและกระบวนการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพควรเป็นดังนี้

1. การจัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือ นโยบายหลัก
2. การบริหารงานวิชาการมุ่งร่วมมือกันทำงาน
3. การมีเอกภาพจุดมุ่งหมายจะทำให้การดำเนินการสอดคล้องสัมพันธ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. ความกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
5. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนางานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานวิชาการ
7. การมีวินัยของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการจะสามารถทำงานให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี
8. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น
9. บุคลากรทุกคนต้องการขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
10. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิชาการ
11. ให้ครูตั้งวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่รับผิดชอบ
12. การประสานงาน ความสามัคคี ความมีมนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือยอมนำมาซึ่งความสำเร็จของหน่วยงาน
13. การติดตามและประเมินผล เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนางานวิชาการ
14. การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ศิลป์ ทักษะ และเทคนิคในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการเป็นแนวคิดเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพของเป้าหมายคือ ผู้เรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงบุคลากรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารให้การส่งเสริมสนับสนุน และดูแลเอาใจใส่ ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

### ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญในฐานะเป็นงานหลักที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องร่วมกันดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังต่อไปนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546 : 33) ได้สรุปว่า ความสำคัญองงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เจตคติและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม
2. งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีงานวิชาการมากปริมาณงานด้านอื่น ๆ ย่อมมีมากตามไปด้วย
3. งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ จะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานวิชาการของโรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณมากขึ้นขึ้นอยู่กับปริมาณงานของ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริมาณงานด้านวิชาการ
4. งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาคุณภาพของโรงเรียนต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยพิจารณาวิธีการและผลผลิตของระบบงานวิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนครู การบริหารงานวิชาการ ผลสำเร็จของครู ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น
5. งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสารการประสานงานการควบคุมบังคับบัญชาการวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกตุแก้ว จอมสว่าง. (2553 : 16) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาและถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอันดับแรกการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากงานวิชาการเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุขการดำเนินชีวิตตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคมและเป็นเครื่องชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนและความสามารถ ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา

อัจฉริยา ครีမ်ค้ำพล. (2554 : 12) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักในการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพราะเป็นการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนโดยตรงสามารถสะท้อนให้เห็นคุณภาพของโรงเรียน และความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างยิ่ง

ศิริบุญกุล ศิวสวัสดิ์. (2555 : 18) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นการบริหารที่สำคัญที่สุดของการบริหารด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนอันเนื่องมาจากการเป็นตัวสะท้อนคุณภาพของการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามเป้าหมายของหลักสูตร

อัจฉราภรณ์ พลรักษา. (2555 : 23) ได้สรุปว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญของโรงเรียน เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการในด้านการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของโรงเรียน ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกคนจำเป็นต้องให้ความสนใจและให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และเกิดการเรียนรู้ รวมถึงงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ควรจัดสิ่งต่าง ๆ ให้สมดุลเกื้อกูลส่งเสริมแก่กันและที่สำคัญคือไม่เน้นงานด้านอื่น ๆ เพียงด้านหนึ่งหรือหลายด้านจนละเลยงานด้านวิชาการ ทั้งนี้เพราะข้อผูกพันของโรงเรียนที่มีต่อสังคม ให้การศึกษาตามหลักสูตรแก่นักเรียนให้มีคุณภาพ

จากความสำคัญของงานวิชาการดังกล่าวมาสรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของสถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน คุณภาพของโรงเรียน และเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร

#### **กระบวนการบริหารงานวิชาการ**

ในทุกองค์กรได้ถูกกำหนดและถูกออกแบบให้ใช้การบริหารเป็นแนวทางในการบริหารงานไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จุดมุ่งหมายเพื่อนำองค์กรหนึ่งที่ต้องการกระบวนการบริหารเข้ามาจัดการและพัฒนาคุณภาพทางด้านวิชาการต่าง ๆ และไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใด ๆ ก็ต้องมีการใช้กระบวนการบริหารที่เหมาะสม การบริหารงานวิชาการก็เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารวิชาการจะต้องมีบุคลากรเข้ามาเกี่ยวข้องกับฝ่ายการบริหารจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องวิชาการ ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ตลอดจนขอบข่ายและกระบวนการบริหารงานวิชาการ เพื่อเป็นผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการบริหารวิชาการ ในการที่จะ

บริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้กระบวนการบริหาร โดยทั่วไปกระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน จะประกอบด้วยกระบวนการบริหารงานวิชาการไว้ 4 ขั้นตอน (บันดล จันทกุล, 2552 : 16 - 19) ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ อาจทำได้ในเรื่องต่อไปนี้

#### 1. ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 1.2 ยอดรวมแสดงผลการสอบรายปี
- 1.3 สถิติการมาเรียนของนักเรียน
- 1.4 จำนวนอัตราการเข้าชั้น
- 1.5 สื่อการเรียนการสอน
- 1.6 การนิเทศภายใน
- 1.7 การสอนซ่อมเสริม
- 1.8 โครงการต่าง ๆ

#### 2. ข้อมูล ข้อกำหนดที่ต้องยึดเป็นแนวทาง เช่น

- 2.1 หลักสูตร เอกสารหลักสูตร หนังสือแบบเรียน
- 2.2 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียน
- 2.3 นโยบายกระทรวง กรม หน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ส่วนวิธีศึกษา

อาจทำได้โดยการสำรวจ ศึกษาวิจัย ใช้สื่อหรือเครื่องมือ เช่น เครื่องมือประเมินคุณภาพที่หน่วยงานจัดการศึกษา โดยการสัมมนา

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน

การวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ รอบคอบ มีขั้นตอน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารต้องจัดให้มีการวางแผนงาน โดยปฏิบัติดังนี้

1. จัดทำแผนงานและ โครงการวิชาการประจำปี เพื่อให้การวางแผนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหาร โรงเรียนต้องให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้น เพื่อทุกคนจะได้มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของหน่วยงาน และจะได้ให้ความร่วมมือด้วยดี เมื่อกำหนดแผนงานเสร็จแล้วก็จัดทำโครงการสนับสนุนแผนงานวิชาการให้ครอบคลุมงานต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดเป้าหมาย และวางแผนงานวิชาการ
- 1.2 จัดหาและส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน
- 1.3 การวางแผนการสอน

- 1.4 การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน
- 1.5 การนิเทศการสอน
- 1.6 ห้องสมุด
- 1.7 การวัดและการประเมินผล
- 1.8 พัฒนาการสอนในกลุ่มประสบการณ์หรือแผนการเรียนต่าง ๆ
- 1.9 การสอนซ่อมเสริม
- 1.10 การใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
- 1.11 รายงานผลการเรียน

โรงเรียนจะมีโครงการในแผนงานวิชาการมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของ โรงเรียน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ ตลอดจนนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน

2. การจัดปฏิบัติงาน ในรอบปีการศึกษาหนึ่ง ๆ มีกิจกรรมหลายอย่างที่โรงเรียน ต้องปฏิบัติการจัดให้มีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าวันใด เดือนใด จะประกอบกิจกรรมอะไร ทั้งนี้เพื่อ เป็นเครื่องเตือนความจำของผู้รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลา

3. การจัดทำแผนการสอน ผู้บริหาร โรงเรียนควรจะควบคุมติดตามการปฏิบัติการ สอนของครู ให้เป็นไปตามเนื้อหาและกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในคู่มือและแผนการสอน

4. การจัดตารางสอน ผู้บริหาร โรงเรียนควรมอบให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและคณะ ทำงานเป็นผู้จัดทำตารางสอน โดยผู้บริหารคอยควบคุมดูแลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์

5. การจัดครูเข้าสอน ผู้บริหาร โรงเรียนควรคำนึงถึงความต้องการและความ สามารถของนักเรียน

6. การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัด นักเรียนเข้าชั้นเรียน

### ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามแผน

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องดำเนินการตามแผนงานวิชาการ ดังนี้

1. ตรวจสอบเตรียมการสอนหรือบันทึกการสอน
2. ให้ครูเข้าปฏิบัติการสอนตรงตามเวลา
3. ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศให้ครูดำเนินการเรียนการสอน ให้เป็นไป ตามแผนการสอนหรือคู่มือครู
4. จัดครูเข้าสอนแทนในกรณีครูไม่มาปฏิบัติการสอน
5. ควบคุม ดูแล ให้ครูจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียน

6. สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้การสอนให้  
สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7. ควบคุม ติดตาม ให้ครูที่รับผิดชอบงานและโครงการเป็นไปตามปฏิทิน  
ปฏิบัติงาน

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล

การประเมินผลงานวิชาการเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานมี  
ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ จะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น  
ต่อไป

1. การประเมินผลการเรียนของนักเรียน มีแนวปฏิบัติ เช่น
  - 1.1 จัดหาเครื่องมือประเมินผลทุกชนิด เพื่อให้ครูสะดวกในการใช้
  - 1.2 ส่งเสริมให้ครูประเมินผลการเรียน เพื่อจะได้แนะนำ ช่วยเหลือ และ  
ให้การนิเทศในลักษณะต่าง ๆ
  - 1.3 รับฟังปัญหาในการประเมินผลการเรียน เพื่อจะได้แนะนำ ช่วยเหลือ  
และให้การนิเทศในลักษณะต่าง ๆ
  - 1.4 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียน เพื่อให้ครูใช้สอนซ่อมเสริม
  - 1.5 ประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียน เพื่อรายงานความก้าวหน้าของ  
นักเรียนและเพื่อหาแนวทางร่วมมือกันพัฒนาเด็ก
  - 1.6 ประเมินผลความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน แล้วนำผลมา  
เปรียบเทียบกับปีก่อน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

2. การประเมินผล โครงการวิชาการของ โรงเรียน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้
  - 2.1 เป็นผู้ริเริ่มส่งเสริมการจัดทำโครงการวิชาการของ โรงเรียน
  - 2.2 พิจารณาและประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกันกับครู
  - 2.3 ติดตามและช่วยเหลือการดำเนินการตามโครงการ
  - 2.4 ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของโครงการ
  - 2.5 เป็นผู้ตรวจสอบและตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือ  
จัดทำโครงการต่อเนื่อง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มีแนวปฏิบัติ เช่น
  - 3.1 สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
  - 3.2 ตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น สังเกต  
ความก้าวหน้าของเด็ก ตรวจสอบจากผลงานของเด็ก