

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด หลักทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา
4. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
5. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ
6. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.1 แนวคิดหลักทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

2.1.1 วิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ.1887 – 1945 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 10) ยุคนี้ทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (The Classical Organization Theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) ของเฟรด เดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เจ้าของตำรับ “The One Best Way” คือประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์เสนอ ระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์สรุปง่ายๆ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)
2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหารทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคล ปฏิบัติงาน + วิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 17) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนานิการ (Line and Staff Division)

2. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) มาจากแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

2.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

2.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

2.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

2.4 การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

2.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ “Red tape” ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหา

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 – 1958 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 10) ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนอก
2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม
3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ)

นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 25)

การวิจัยหรือการทดลอง (Hawthon Experiment) ที่ (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโยและคณะ พอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน
3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพคับที่อยู่ได้คับใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์”

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 – ปัจจุบัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, น. 11) ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร

ภาพรวมของการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมผู้เขียนจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไป

2.1.2 แนวคิด หลักทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

เกษม จันทรแก้ว (2540, น. 512-514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไรอย่างไรก็ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling Resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

ภาวิตา ธาราศรีวิสุทธิ (2542, น. 6) “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544, น. 16) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้ การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชน

เกษม วัฒนชัย (2546, น. 2) ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบการบริหาร การออกแบบและจัดระบบการศึกษาทั้งระบบความคิดและรวมถึงการนำทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารให้เกิดผลทางการศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, น. 51) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมดูแลสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

สรุป การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านสติปัญญา ทักษะ จิตใจ สังคม มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบ และการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

สุมนา พุ่มประพาฬ (2550, น. 35) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษา 6 ทฤษฎี สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือ ทฤษฎีอุปติการณ์

การบริหารยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจาก การมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบัน มนุษย์ต้องประสบปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธี ใดที่ดีที่สุด สถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารยุคนี้มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุกๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือ ผลผลิตขององค์กรเป็นหลักการบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นดังกำหนดในการตัดสินใจ โดยมี หลักของการบริหารโดยสถานการณ์ดังนี้

- 1.1 ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- 1.2 ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
- 1.3 เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด
- 1.4 สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่

เหมาะสม

1.5 คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานหลัก มากกว่าที่แสวงหาวิธีอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

- 1.6 เน้นให้ผู้บริหารรู้จักการพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น
 - 1.6.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 1.6.2 ความแตกต่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการกระบวนการและควบคุมงาน เป็นต้น
 - 1.6.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

1.6.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

2. ทฤษฎีระบบ (System Approach หรือ General System Theory)

ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่มีคุณค่าในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องของกระบวนการบริหารทั้งปวง รวมทั้งการบริหารการศึกษา การเอาแนวความคิดเชิงระบบเข้ามาใช้ในการบริหาร ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบัน องค์กรมีการขยายตัวสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นการยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์กรได้หมดทุกแง่ ทุกมุม นักทฤษฎีบริหารสมัยใหม่ จึงหันมาสนใจการศึกษาพฤติกรรมขององค์กร เพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของระบบขององค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ความหมายของระบบในเชิงบริหาร หมายถึง องค์กรประกอบปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรประกอบพื้นฐานของทฤษฎีระบบ ได้แก่

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. ผลผลิต (Output)
4. ผลกระทบ (Impact)

ทฤษฎีระบบเป็นวิธีการตรรกศาสตร์ (วิทยาศาสตร์) อย่างมีเหตุผลและความสัมพันธ์กันไปตามขั้นตอนช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสามารถช่วยให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ไปด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างถูกต้องและไม่ลำเอียง

3. ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)

ทฤษฎีระบบสังคมเป็นทฤษฎีที่ วิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรต่างๆ ที่จัดขึ้นทฤษฎีระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสถาบันมิติ (Nomathetic Dimension) และด้านบุคลากรมมิติ (Idiographic Dimension)

3.1 ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

3.1.1 สถาบัน (institution) ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะเป็นกรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่างๆ ที่มีวัฒนธรรม (Culture) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นครอบคลุมอยู่

3.1.2 บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และตำแหน่ง ต่างๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics) การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

3.1.3 ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็นความ คาดหวังที่สถาบัน หรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น

โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ ความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมนอยู่

3.2 ด้านบุคลาณัติ ประกอบด้วย

3.2.1 บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ เป็นบุคคล ในระดับต่างๆ เช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ คณงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยรวม

3.2.2 บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิด ซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างปะปนกันอยู่และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

3.2.3 ความต้องการส่วนตัว (Need - Dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบันมี ความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคง ปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

สรุปได้ว่า ในด้านสถาบันมิตินั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาท ต่างๆ เป็นสำคัญ บทบาทที่สถาบันได้คิดหรือกำหนดไว้จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างเด่นชัด เพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตนออกมา ตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น ส่วนในด้านบุคลาณัติ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพที่เป็นตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งสองมิตินี้ระบบสังคมเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก ถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Social Behavior or Observed Behavior)

4. ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human and Motivation)

Maslow เป็นบุคคลแรกที่ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human and Motivation) ไว้และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของ พฤติกรรม
อีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ
เมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการ
ตอบสนองทันที

5. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีนี้ใน ค.ศ. 1957 โดยเสนอสมมติฐาน

5.1 สมมติฐานทฤษฎี X

5.1.1 ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน
หลบหลีก บิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส

5.1.2 มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือ
บังคับให้ ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ

5.1.3 โดยทั่วไปนิสัยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยง
ความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

5.2 สมมติฐานทฤษฎี Y

5.2.1 การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนอง
ความพอใจ อย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน

5.2.2 มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตน
รับผิดชอบ ให้บรรลุ จุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียง
อย่างเดียว ที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

5.2.3 มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์การก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบ
แทน เมื่อองค์ การประสบความสำเร็จ

5.2.4 เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้ง
ด้านการยอม รับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ ควบคุมกันไปด้วย

5.2.5 มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น
มีโนภาพ มี ความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

5.2.6 สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์
ยังไม่มี โอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

6. ทฤษฎี Z

ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X,Y เข้าด้วยกันแนวความคิดคือองค์การต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความอิสระและมีความต้องการ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์การ

6.1 องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎี Z มี 4 ประการ คือ

6.1.1 การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุผล

6.1.2 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.3 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.1.4 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6.2 หลักการสำคัญของทฤษฎี Z มี 3 ประการ คือ

6.2.1 คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน

6.2.2 คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6.2.3 คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

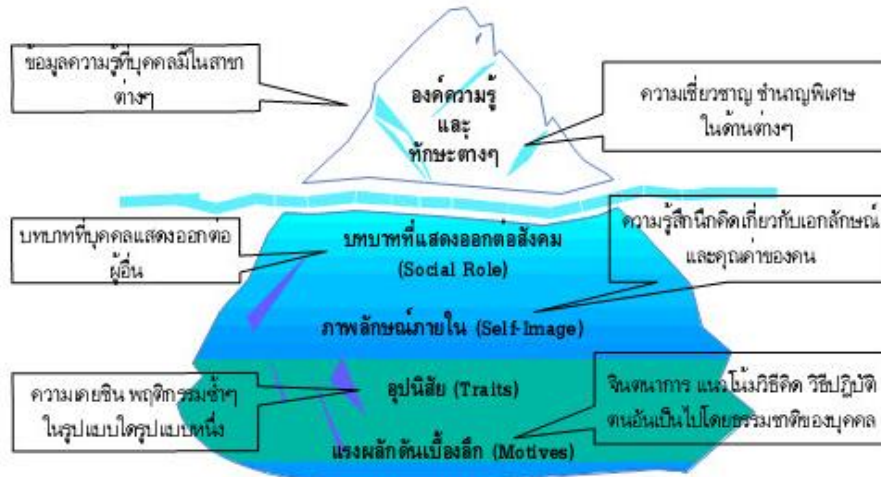
2.2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะต่างจากแนวคิดอื่นๆ ทางการบริหารซึ่งมักเริ่มต้นจากนักอุตสาหกรรม วิศวกร หรือผู้ปฏิบัติงานในโรงงานที่ค้นพบวิธีในการปรับปรุงองค์กรและงานในหน้าที่ของตนขึ้น หรือเกิดจากนักวิชาการที่ได้พัฒนาทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กรหรือการพัฒนาองค์กรด้วยวิธีนัย กล่าวคือโดยสรุปสังเกตความสำเร็จขององค์กรต่างๆ แล้วประมวลขึ้นเป็นชุดของคำอธิบาย แต่แนวคิดด้านสมรรถนะนี้ได้ถือกำเนิดเกิดขึ้นจากงานวิจัยด้านจิตวิทยาซึ่งมีฐานทางทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาและมีการพิสูจน์ทดลองเชิงประจักษ์มาอย่างยาวนาน

แนวเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงของต้นศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ เดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคคลลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลลันด์ จึงทำการศึกษาวิจัย โดยแยกบุคคลลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคคลลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคคลลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคคลลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

(จิระประภา อัครบวร, 2549, น. 58)

แมคเคิลล์แลนด์ ผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเป็นคนแรกได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg- Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ. ปรับปรุงจากคู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพฐ. ภาค ก (2) ประเมินสมรรถนะทางการบริหาร, โดยจิระ งามศิลป์, 2550, ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งสามารถอธิบายได้ว่าสิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ทำให้บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เปรียบได้กับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งส่วนที่พัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 58)

“สมรรถนะ” เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุด และมีความเที่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจาก ผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test)

2.2.2 ความหมายของคำว่าสมรรถนะ

มีผู้ให้นิยามหรือให้คำจำกัดความของสมรรถนะดังนี้

ราชบัณฑิตสถาน (2542, น. 1127-1128) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้ คือ สมรรถณ, สมรรถ (สะสม, สะมัตตะ-, สะหมัตตะ-) ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่าผู้สามารถ; ป.สมตถ) สมรรถภาพ (สะสมตะ-, สะหมัตตะ-)น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูง สมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะ ใช้กับเครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยมเหมาะสำหรับการเดินทางไกล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 4-7) ให้คำจำกัดความ สมรรถนะคือ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ กล่าวโดยสรุป สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานก็ได้แต่จะใช้ในเรื่องใดผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจเพราะวิธีการประเมินและวัตถุประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549, น. 6) ให้ความหมายสมรรถนะ หมายถึง ทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, น. 20) สมรรถนะหลักขององค์กร คือ สิ่งที่ต้องการทำได้ดีที่สุดในตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะหลักของบุคคล คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

แมคเคิลล์แลนด ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ แมคเคิลล์แลนดได้อธิบายเพิ่มเติมว่าสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, น. 14)

สุนิดา พิณีจากร (2550, น. 4) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

สรุปความหมายของคำว่า สมรรถนะ ว่าหมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน เป็นคุณสมบัติภาคบังคับที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่ง หน้าที่นั้นๆ

2.2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ แมคเคิลแลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วนคือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, น. 15-16)

1. ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่นความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือเจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) (2545, น. 27) ได้กล่าวไว้ว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievementmotivation)
2. การบริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude)

Bryant and Poustie (2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้าน วิชาการ เช่นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น 3) เจตคติและค่านิยม ที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ดังนี้ สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

2.2.4 ประเภทของสมรรถนะ

มีผู้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545, น. 10) ได้ระบุสมรรถนะเกิดขึ้น 3 ทาง คือ พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษา ฝึกอบรม และจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิก ลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าเป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547, น. 28-30) ได้ระบุสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันและจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก(Core Competency) หมายถึงความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Management Competency) หมายถึงความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึงความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based) หน้าที่ที่แตกต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

ผู้วิจัยได้สรุปและแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งสมรรถนะหลักเป็นความสามารถหลักที่บุคคลต้องมีเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.2.5 การประเมินสมรรถนะ

สมรรถนะถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น ในการคัดเลือกสรรหา แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความรู้เฉพาะงาน และความถนัดในงาน ยังไม่เน้นส่วนที่อยู่ใต้อุณหภูมิที่แข็ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงยาก ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ค่านิยม เจตคติ ทศนคติ บุคลิกภาพ อุปนิสัย (Traits) แรงจูงใจหรือแรงผลักดัน เบื้องลึก (Motives) และภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) สิ่งเหล่านี้ต้องนำมาประกอบการพิจารณาด้วย เพราะเชื่อว่าจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการได้

ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม แต่เดิมจะเน้นเพียงความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้น ต้องหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ส่วนการบริหารผลงาน (Performance Management) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการจ่ายค่าตอบแทนแต่เดิมเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งจะส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

การประเมินสมรรถนะจึงมิใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถหรือวัดความรู้เรื่อง สมรรถนะ แต่เป็นการวัดว่า บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใดโดยใช้ความรู้ คือ ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา อบรม สัมมนา ดูงาน การสนทนาแลกเปลี่ยน และทักษะ คือสิ่งที่ได้พัฒนาและฝึกฝนจนชำนาญ บวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังขององค์กร การวัดพฤติกรรมหรือการประเมินสมรรถนะจึงต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของการทำงานของบุคคล จดบันทึกไว้และทำการประเมิน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, น. 77-80) การประเมินสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทาง

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตนเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด
2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึงการให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานการประเมินพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งทางบวกและทางลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้
3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน
4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึงการประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตนเองผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อร่วมงาน ลูกค้ำและผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

ตารางที่ 2.1

เปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะ

รูปแบบการประเมิน	ข้อดี	ข้อเสีย
การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน	-ใช้ระยะเวลาในการประเมินน้อย	-ชี้แจงผู้ถูกประเมินไม่ได้ -สะดวก -อาจเกิดอคติ ลำเอียง
การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน	-มีหลักฐานหรือข้อมูลจริงประกอบ -ชี้แจงผู้ถูกประเมินได้ -เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอภิปรายหรือชี้แจงได้	-ยุ่งยากในการบันทึกอาจจะบันทึกไม่ครบถ้วน -ยากต่อการแยกแยะว่าพฤติกรรมใดควรจะบันทึกหรือไม่บันทึก -ไม่เหมาะกับงานที่ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินทำงานคนละสถานที่
การประเมินแบบหลายทิศทาง	-ลดอคติ -มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้	-ยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมิน -ยุ่งยากในการวิเคราะห์ข้อมูล
การประเมินแบบ 360 องศา	-ลดอคติ -มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้ -ผู้ถูกประเมินยอมรับ	-ค่าใช้จ่ายสูง -ยุ่งยากในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล -ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญแจ้งผลการสำรวจ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

แนวคิดการบริหารงานวิชาการสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 ว่าด้วยการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพในการเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา การบริหารงานวิชาการจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2556, น. 4) ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไปสถานศึกษาที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะด้านอาชีวศึกษาหรือด้านอื่นในแต่ละระดับนั้น จะมีหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาที่ใช้ร่วมกัน โดยทั่วไปหลักสูตรจัดโดยส่วนกลางดังนี้ ขอบข่ายของงานด้านวิชาการจะครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน และการจัดการวัดและประเมินผล รวมทั้งการติดตามผล

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงานดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอนเป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอน ในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2. การจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนนักเรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียนโดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าทันวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษารู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชา และอาชีพนั้นเพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียน นักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 ส่งเสริมให้ครูดาเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน ได้แก่

4.1 กำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลในเรื่อง ประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผล ระยะเวลาที่ใช้ในการสอบ จำนวนครั้งที่สอบและการเก็บคะแนนสอบแต่ละครั้ง มาตรฐานในการสอบวัดผล และการเตรียมแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง

4.2 จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอบ เช่น เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก

4.3 พยายามส่งเสริมครูอาจารย์ให้มีความรู้ทางการวัดและประเมินผล โดยการจัดการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการในด้านเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ

4.4 การจัดตารางสอบ ห้องสอบ และระเบียบในการสอบและการคุมสอบ

4.5 ควรมีการประเมินผลการสอน หากมีการบกพร่องจะได้หาทางแก้ไขต่อไป หรือเสนอแนวทางในการนำไปปรับใช้ในครั้งต่อไป

2.3.2 ความหมายของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, น. 84) ได้ให้ความหมายงานวิชาการว่าหมายถึง งานบริหารปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้เกิดผลดี สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กมล ภูประเสริฐ (2547, น. 6) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา

รุจิร ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545, น. 56) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุดเพราะเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้เรียน

2.3.3 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ซึ่งทั้งผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดแนวทางปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานวิชาการของโรงเรียนประกอบด้วยงานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ซึ่งโรงเรียนจะต้องสร้างหลักสูตรของตนเอง เรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ดังนั้น ครูจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ซึ่งงานวิชาการที่ครูจะต้องปฏิบัติจะประกอบด้วยภารกิจหลักตามที่ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 33) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วัยรุ่น องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรสถานศึกษาเป็นผลงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาจะได้มีหลักสูตรเป็นของตนเอง คือหลักสูตรสถานศึกษาประกอบด้วย การเรียนรู้ทั้งมวลและประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยจะต้องทำ สารการเรียนรู้ ทั้งรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติม เป็นรายปี จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียน และกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับ สุขชาติา วัยวุฒิ (2546, 25) ได้กล่าวว่า หลักสูตรสถานศึกษาจะมุ่งที่การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานตามหลักสูตรแกนกลางกำหนด และพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ ตอบสนองความต้องการ ความถนัดและความสนใจ ตลอดจนจัดให้เหมาะสมกับวัย ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกันกับครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดทำด้วย เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา คือ

1.1 หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและเพลิดเพลินในการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นวิธีการสร้างกำลังใจ และเร้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนได้มากที่สุด มีความรู้สูงสุดสำหรับผู้เรียนทุกคน ควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจและประสบการณ์ ให้ผู้เรียนและพัฒนาความมั่นใจ ให้เรียนและทำงานอย่างอิสระและร่วมใจกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี

1.2 หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรม สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาหลักการในการจำแนกระหว่างถูกและผิด เข้าใจ และศรัทธาในความเชื่อของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่ต่างกันว่ามีอิทธิพลต่อตัวบุคคลและสังคมหลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่มีความ

รับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้นมีความเสมอภาค ควรพัฒนาความตระหนัก เข้าใจและยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง ในระบบตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับโลก

การสร้างหลักสูตรสถานศึกษา จะต้องสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ครูผู้สอนจะต้องปรับปรุงกระบวนการสอนและการประเมินกระบวนการสอนของตนเอง เพื่อสนองต่อ ความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การศึกษาจะ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นถ้าหลักสูตรมีการปรับปรุง ให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็น

นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 9) ได้กล่าวว่าครูจะต้องทำหน้าที่ในการ สร้างและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งงานวิชาการที่ครู จะต้องปฏิบัติจะประกอบด้วยภารกิจหลัก ดังนี้

1. การสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดทำสาระท้องถิ่น

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2551 และกรอบสาระการเรียนรู้ที่พัฒนาโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

1.1.2 ศึกษาศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและภูมิภาค ตลอดจนข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อ ร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา

1.1.4 ศึกษามาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นของกลุ่มสาระหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 หรือมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.5 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของ กระทรวงศึกษาธิการและกรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติงาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

1.1.6 ขอความเห็นชอบใช้หลักสูตรสถานศึกษาจากคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.7 การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาตามแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 การจัดสาระการเรียนรู้ การกำหนดค่าน้ำหนักและเวลาเรียนช่วงชั้นที่ 1-3 การกำหนดรหัสวิชา การกำหนดระดับผลการเรียน

1.1.8 การบูรณาการภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้/การบูรณาการเฉพาะเรื่องตามลักษณะสาระการเรียนรู้/การบูรณาการที่สอดคล้องกับวิถีของผู้เรียน

1.1.9 ประเมินผลการใช้หลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรว่ามุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทยมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพโดยมีมาตรฐานการเรียนรู้ครอบคลุมการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามกระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 10) ได้กำหนดแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมตามสาระและหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยวิเคราะห์หลักสูตรและเนื้อหาสาระ มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

2. จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ตลอดจนผู้ที่มีความสามารถพิเศษและผู้ที่มีความบกพร่องหรือด้อยโอกาส โดยฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง สร้างสถานการณ์ตัวอย่าง

3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน

4. ปลุกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม

5. จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

6. นำภูมิปัญญาท้องถิ่นและประสานความร่วมมือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน

ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตาม ศักยภาพ

7. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยเป็นการ นิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ (การวิจัยใน ชั้นเรียน)

9. ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลาย และต่อเนื่อง เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

10. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่

11. จัดกิจกรรมแนะแนว โดยจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ แบบบันทึก และจัดทำสื่อ ให้คำปรึกษาการแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนา ตนเอง ให้คำปรึกษาการศึกษาต่อและแนะนำอาชีพ

12. จัดกิจกรรมนักเรียน โดยสนับสนุนเกื้อกูลตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น โครงการ ส่งเสริมความถนัด ความสนใจ ความสามารถ ความต้องการของผู้เรียน เช่น ชมรมทาง วิชาการ ส่งเสริมการทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด ส่งเสริมการฝึกทำงานที่ เป็นประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม จัดกิจกรรมการเรียนรู้และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดทำแผนการจัด กิจกรรม แบบบันทึก รายงานผล

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ให้เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนมากกว่าการตัดสินผลการเรียน ตามกระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 18) ประกอบด้วย

1. การประเมินผลระดับชั้นเรียนเป็นการวัดความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

2. การประเมินผลระดับสถานศึกษาเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า การเรียนรู้เป็น รายปี และช่วงชั้น สำหรับสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและการพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ รวมทั้งพิจารณาตัดสินการ เลื่อนช่วงชั้น

3. การประเมินผลระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมินด้วยแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นมาตรฐาน เพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาของชาติ สำหรับนำผลการประเมินไปวางแผนดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนรู้ให้ได้มาตรฐาน

4. การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ เป็นการประเมินด้วยแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เป็นมาตรฐานระดับชาติ เพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาของชาติ สำหรับนำผลการประเมินไปวางแผนดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนรู้ให้ได้มาตรฐาน

5. การประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน เป็นการประเมินเพื่อสรุปความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียนในการจบช่วงชั้นและจบหลักสูตรการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับการรับรองความรู้และวุฒิการศึกษาจากสถานศึกษา

ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาเพื่อให้การวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีการดำเนินการตามหลักการกระจายอำนาจให้มีการประเมินผู้เรียนตามหลักการวัดและประเมินผลการเรียน มีการตรวจสอบและกำกับติดตามประเมินคุณภาพการประเมินผลการเรียนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 มาตรา 26 ได้กล่าวไว้ว่า ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรม การเรียนรู้ การร่วมกิจกรรมและรูปแบบการศึกษา การวัดผลประเมินผล ที่จะส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอน จะต้องสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถจริงของผู้เรียน และสภาพที่แท้จริงของการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องใช้วิธีมากกว่าการทดสอบ การประเมินการปฏิบัติหรือการประเมินความสามารถจริงตามแนวคิดของ Wiggings (อ้างถึงใน บุญชู ชลัษเฐียร, 2541, น. 64) การประเมินตามสภาพจริงต้องสามารถทำให้ผู้เรียนนำความรู้และทักษะที่มีอยู่ไปใช้ หรือตามแนวคิดของ Tucker (อ้างถึงใน บุญชู ชลัษเฐียร, 2541, น. 64) กล่าวว่าการวัดผลการศึกษา เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยวัดคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ เพราะผลจากการวัดผล จะเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงการแนะแนว หลักสูตร แบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน ตลอดจนระบบการบริหารของโรงเรียน โรงเรียนจะต้องปรับปรุงการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลประเมินผลการศึกษาให้มาก

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในมาตรา 30 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้มุ่งเน้นให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาทำการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งสถานศึกษาต้องอำนวยความสะดวก กำกับดูแล เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 31) ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เกี่ยวกับแนวปฏิบัติการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาและสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และการนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
 3. ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน
 4. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและผลงานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพนักเรียนในความรับผิดชอบ
 5. สร้างเครือข่ายในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยกระบวนการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง
 6. วิจัย ประเมินผล เพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา
- การใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้เป็นการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เป็นการหาความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับสภาพการณ์ของการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอนของผู้เรียนให้มีคุณภาพ

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

หลักสูตรสถานศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคมประเทศชาติ การเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ทุกประเภทรวมทั้ง จากเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชนและแหล่งอื่นๆ เน้นสื่อที่ผู้เรียนและผู้สอนใช้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียน ผู้สอนสามารถจัดทำพัฒนาสื่อการเรียนรู้ขึ้นเองได้ที่มีอยู่รอบตัว ลักษณะสื่อการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ควรมีความหลากหลาย ทั้งสื่อธรรมชาติ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณค่า น่าสนใจ ชวนคิด ชวนติดตาม เข้าใจได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้เรียน รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ เกิดการเรียนรู้

กว้างขวาง ลึกซึ้งและต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อใช้สื่อการเรียนรู้เป็นไปตามแนวการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 32) ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สถานศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์สภาพปัญหา การจัดหา การเลือก การใช้ และการประเมินคุณภาพสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อใช้จัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สำหรับเด็กปกติและเด็กพิการเรียนร่วม

2. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและการพัฒนางานด้านวิชาการ

3. เลือกใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางวิชาการ จากคณะกรรมการของสถานศึกษา คณะกรรมการของ สพท. และหรือกระทรวงศึกษาธิการแล้ว โดยดำเนินการคัดเลือกในรูปของคณะกรรมการและประเมินการใช้สื่ออย่างสม่ำเสมอ

4. ผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งประเมินคุณภาพสื่อฯ เพื่อเลือกใช้ประกอบการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. มีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาในสถานศึกษา

6. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และแลกเปลี่ยนการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาที่ทันสมัย สำหรับใช้จัดการเรียนการสอนและพัฒนางานด้านวิชาการกับสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ปกครอง องค์กรในท้องถิ่น รวมทั้งหน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ

7. ประเมินผลการผลิต จัดหา พัฒนา และใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

8. เผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการศึกษาที่ครูผลิตและพัฒนาให้เพื่อนครูสถาบันการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษาได้ใช้ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างมีประสิทธิภาพ

ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา มีการเร่งพัฒนาการศึกษาให้การศึกษาไปพัฒนาคุณภาพของคนเพื่อให้คนพัฒนาประเทศประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและสารสื่อสาร (ICT) จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, น. 97) เทคโนโลยีจะเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (Learning About Technology) ได้แก่ การเรียนรู้ระบบทำงานของคอมพิวเตอร์ เรียนรู้จนสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ ทำระบบสื่อสารสนเทศเป็นสื่อสารข้อมูลทางไกลผ่าน Email และ Internet ได้

2. การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (Learning by Technology) ได้แก่การเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ และฝึกความสามารถทักษะบางประการ โดยใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ทางโทรทัศน์ที่ส่งผ่านดาวเทียม การค้นคว้าเรื่องที่สนใจผ่าน Internet

3. การเรียนรู้กับเทคโนโลยี (Learning With Technology) ได้แก่การเรียนรู้ด้วยระบบการสื่อสาร 2 ทาง (Interactive) กับเทคโนโลยี เช่น การฝึกทักษะภาษากับโปรแกรมที่ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความถูกต้อง (Feed Back) การฝึกแก้ปัญหากับสถานการณ์จำลอง (Simulation)

การใช้สื่อในการจัดการเรียนรู้นั้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ค้นคว้า แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง และมีการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ในการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากเพราะต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ มีความเหมาะสม และเดบประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดโดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตน เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดกระบวนการเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกายสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจ ความสามารถของผู้เรียน โดยใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายเน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากธรรมชาติ เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และเรียนรู้แบบบูรณาการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้ครูและผู้สอนเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และให้ข้อมูลที่ต้องการแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตนเอง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 ข)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548, ก) กล่าวว่า หลักการของแหล่งเรียนรู้มี 5 ประการ ดังนี้

1. สนองกลุ่มเป้าหมายทุกเพศทุกวัยขึ้นอยู่กับความสนใจใฝ่รู้ ความพอใจของผู้เรียน

2. สอดคล้องกับวิถีชีวิต และเรียนรู้ได้ตลอดเวลาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม

3. บรรยากาศเอื้ออำนวยให้บุคคลได้เรียนรู้ตามความสนใจ ความต้องการของตนเอง

4. ส่งเสริมด้านการอ่าน การเขียน การพูด การฟัง การคิดวิเคราะห์ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

5. ไม่มียึดติดรูปแบบใดๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 32) ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ดังนี้

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพทั้งในและนอกสถานศึกษาทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนสังกัด

2. จัดทำเอกสารรวบรวมเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู บุคลากร ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน สถานศึกษาอื่นๆ ที่จัดการศึกษาบริเวณใกล้เคียง

3. มีส่วนร่วมในการจัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้

4. ประสานความร่วมมือ วางแผนกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานที่จัดการศึกษา โดยส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่แต่ละแห่งมี เพื่อใช้ประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. มีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนให้เพื่อนครูได้ใช้แหล่งเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ครอบคลุมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ห้องสมุดก็เป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชูศักดิ์วิษัญญ์ แสนปัญญา (2546, น. 43) ได้กล่าวว่า ห้องสมุดเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาที่มีการจัดประสบการณ์ทั้งหมดให้แก่เด็กตามการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองทำงานเป็นกลุ่ม นำกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้มากขึ้น ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญสถานศึกษาควรจัดให้มีขึ้นโดยวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้โรงเรียนมีห้องสมุดที่เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้และส่งเสริมความสามารถในการอ่านของนักเรียนและประชาชนทั่วไปในชุมชน

2. เพื่อให้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับครู นักเรียนได้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมากขึ้น

3. เพื่อส่งเสริมลักษณะนิสัยบางประการของนักเรียนในด้านการรักการอ่าน การจัดเก็บรักษาหนังสือ และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

7. การนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ จิตใจ และสังคม การนิเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน ปัจจุบันงานนิเทศการศึกษามีความสำคัญมาก ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นดังนี้ (อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2009,Online)

1. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย การนิเทศการศึกษาจะช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2. ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง แม้แนวคิดในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ก็เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา การนิเทศการศึกษาจะช่วยให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาขึ้นจำเป็นต้องได้รับการชี้แนะหรือการนิเทศการศึกษาจากผู้ชำนาญการโดยเฉพาะ จึงจะทำให้แก้ไขปัญหาได้สำเร็จลุล่วง

4. การศึกษาของประเทศเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จะต้องมี การควบคุมดูแลด้วยระบบการนิเทศการศึกษา

5. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ เพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูที่มีความสามารถต่างๆ กัน

6. การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของครู แม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ทำงานในสถานการณืจริง

7. การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการจัดกิจกรรม

8. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอจากความสำคัญข้างต้นทำให้เราต้องมีการนิเทศ ซึ่งเปรียบเสมือนกระจก ที่สะท้อนการกระทำของบุคลากรในสถานศึกษาว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับสถานศึกษาอื่นๆ หรือเทียบกับเกณฑ์แล้วได้มาตรฐานหรือไม่ จึงไม่ควรมองข้ามการนิเทศ หรือทำแบบขอไปทีเพราะการนิเทศที่ดีจะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมตามความมุ่งหมายที่แท้จริงของการนิเทศ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 33) ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด การนิเทศการศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษากระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา ร่วมเป็นคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ร่วมวางแผนนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา และจัดทำเครื่องมือนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน

2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนตามที่ได้รับมอบหมาย สร้างความตระหนักความรู้ความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง กำหนดปฏิทินการนิเทศ และดำเนินการตามแผนนิเทศ

3. ประเมินผลระบบและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยตั้งคณะกรรมการประเมินผลการนิเทศ จัดทำเครื่องมือประเมินผลการนิเทศ และประเมินผลการนิเทศอย่างต่อเนื่อง

4. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา ขอความร่วมมือเป็นวิทยากร พัฒนาผู้นิเทศเกี่ยวกับความรู้และทักษะการนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนและการสร้างเครื่องมือนิเทศและขอความร่วมมือประเมินระบบและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบการนิเทศภายในกับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศภายในเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลสถานศึกษาที่จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาดีเด่น ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาดีเด่น พัฒนาระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยหัวหน้ากลุ่มสาระและผู้บริหารแบบกัลยาณมิตรหรือระหว่างครูผู้สอน ศึกษาสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเชื่อมโยงกับองค์ความรู้และประสบการณ์เดิม ปรับปรุง พัฒนาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องจนเกิดผลดีต่อการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ระหว่างครู กลุ่มสาระ สถานศึกษาหรือสถาบันอื่น ๆ

8. งานแนะแนวการศึกษา

การพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง และมีความสุข ในภาวะของสังคมในยุคปัจจุบัน การจัดการศึกษาในโรงเรียนต้องช่วยเหลือให้นักเรียนให้รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม กระบวนการแนะแนวจะเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันช่วยเหลือ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ตั้งแต่เยาว์วัย เพราะจุดหมายของการแนะแนวเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันช่วยเหลือ ส่งเสริมและการพัฒนาผู้เรียน ตั้งแต่เยาว์วัย เพราะจุดหมายของการแนะแนวเป็นกระบวนการที่มุ่งสร้างเสริมผู้เรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ค้นพบและพัฒนาทักษะศักยภาพของตนเองทั้งด้านทักษะการดำรงชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ ศิลธรรม จริยธรรม รู้จักคิดตัดสินใจ

แก้ปัญหาในช่วงวิกฤต รวมทั้งดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขการแนะแนวจึงมีบทบาทมากต่อการพัฒนาคน โดยองค์รวม ทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 36) ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด การแนะแนวการศึกษา ดังนี้

1. จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน ตั้งคณะกรรมการแนะแนวภายในสถานศึกษา และวางแผนจัดกิจกรรมแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา

2. ดำเนินการแนะแนวและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับฝ่ายปกครอง ครูที่ปรึกษาและครูทุกคน เพื่อทำความเข้าใจและขอความร่วมมือจัดกิจกรรมตามแผน และจัดกิจกรรมแนะแนววิชาการและวิชาชีพตามแผนที่วางไว้

3. ติดตามและประเมินผลระบบและกระบวนการแนะแนวในสถานศึกษา จัดทำเครื่องมือประเมินผลระบบแนะแนวให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และกิจกรรมแนะแนวดำเนินการติดตาม ประเมินผลการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

4. ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวกับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษารวบรวมข้อมูลสถานศึกษาที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและแนะแนวดีเด่นเป็นแบบอย่างได้ ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนวดีเด่น พัฒนาระบบแนะแนวภายในสถานศึกษาแนวทางการดำเนินงาน

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 6 มาตรา 47 กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นกลไก สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เป็นการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา ซึ่งตรวจสอบโดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น การประกันคุณภาพสถานศึกษานั้นจึงเป็นกระบวนการที่สถานศึกษากำหนดขึ้นเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้มีความเชื่อมั่นในใจว่าถ้ากำหนดตามกระบวนการที่กำหนดนี้แล้ว การศึกษาจึงคุณภาพเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้รับบริการสถานศึกษาจะต้องมีระบบประกันคุณภาพภายใน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 37) ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานได้กำหนดการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีแนวทางการดำเนินงาน
ของสถานศึกษา ดังนี้

1. จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามที่กฎกระทรวงกำหนด
ดังนี้
 - 1.1 การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
 - 1.2 การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
 - 1.3 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ และ
แผนปฏิบัติการประจำปี
 - 1.4 การดำเนินงานตามแผน
 - 1.5 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาประจำปี
 - 1.6 การประเมินคุณภาพการศึกษา
 - 1.7 การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
 - 1.8 การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการจัดระบบการ
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ควรยึดหลักการการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เช่น สพท. และ สพฐ. (สวก.) เป็นต้น
2. จัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการ
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
3. แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยมี
อำนาจและหน้าที่ มีดังนี้
 - 3.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
 - 3.2 กำกับติดตาม ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการ
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
 - 3.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวน และ
รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (รายงานประจำปี) ทั้งนี้ให้กำหนดอำนาจและ
หน้าที่ไว้ในคำสั่งแต่งตั้ง พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้รับทราบอย่างทั่วถึง
4. สร้างความตระหนัก เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบกาประกัน
คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
5. บุคลากรภายในสถานศึกษาร่วมจัดทำแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพ
ภายในสถานศึกษา เพื่อการยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
6. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมภารกิจ และ

สามารถแสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างพอเพียง ถูกต้องชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสามารถจัดเก็บเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

7. กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและหรือการศึกษาปฐมวัย และสามารถเพิ่มเติมเฉพาะในส่วนที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นได้

8. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ โดยควรคำนึงและครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

8.1 เป็นแผนที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

8.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต และสภาพความสำเร็จของการพัฒนา เช่น ผลสัมฤทธิ์ในวิชาการหลัก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น ซึ่งกำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

8.1.2 กำหนดวิธีการดำเนินงาน/กลยุทธ์ที่มีหลักวิชา ผลวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ และสามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

8.1.3 กำหนดแหล่ง/หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนและเกี่ยวข้องในแต่ละด้าน

8.1.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ และการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนไว้ให้ชัดเจน

8.1.6 กำหนดแผนการใช้งบประมาณ และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

9. จัดทำแผนการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

10. ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพ/แผนกลยุทธ์

11. ดำเนินการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ/แผนกลยุทธ์

12. ประเมินผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของการพัฒนาสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

13. จัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี (รายงานประจำปี) เสนอหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ระบุให้จัดการศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น รวมทั้งส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรมมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินการบริการความรู้สู่ชุมชนให้มากขึ้น ชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและนำวิทยาการต่างๆ มาใช้เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ

สถานศึกษาเป็นอีกหนึ่งของการที่จะส่งเสริมให้ความรู้แก่ชุมชน ท้องถิ่น ให้ขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของชุมชนในทุกรูปแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในงานการบริหารงานวิชาการแก่ชุมชน จะมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เป็นที่ยอมรับว่าขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ชุมชนศรัทธา สถานศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นสถาบันของรัฐและชุมชน จึงมีภารกิจเพื่อชุมชน โดยเฉพาะเป็นศูนย์พัฒนาชุมชน ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการให้แก่ชุมชนด้วย ซึ่งมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1. เป็นศูนย์รวมข่าวสาร ด้วยการให้ข่าว ความเคลื่อนไหวต่างๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกชุมชน ได้มีโอกาสเข้าศึกษาและร่วมกิจกรรมต่างๆ
2. เป็นศูนย์รวมเกี่ยวกับด้านอาชีพโดยที่สถานศึกษาเป็นศูนย์ในการเรียนรู้และฝึกอาชีพให้ชุมชนรวมทั้งการส่งเสริมอาชีพและทำแปลงสาธิต
3. เป็นศูนย์รวมวัฒนธรรม โดยปกติสถานศึกษาจะเป็นผู้นำ และจัดงานประเพณี การแสดง กีฬา กิจกรรมนันทนาการ เป็นการอนุรักษ์หรือเป็นศูนย์วัฒนธรรมประเพณี ในแต่ละท้องถิ่น

สมชาย เทพแสง (2547, น. 10) ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารและการจัดการคุณภาพ โดยเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนรู้ ของผู้เรียน มีองค์ประกอบ 5 ประการ หนึ่งในทฤษฎีนี้คือ ข้อที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการคุณภาพถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญต้องพัฒนา การพัฒนาจึงเริ่มต้นที่มนุษย์ก่อน เรียกว่า สร้างคน ก่อนสร้างวัดเพราะถ้ามนุษย์ดี ทุกสิ่งทุกอย่างก็ดีไปด้วย การจัดการคุณภาพจึงส่งเสริมมนุษย์ให้ได้รับการพัฒนาทุกด้าน โดยอาศัย การใช้แรงจูงใจ การอบรมสัมมนาทุกด้าน การวางระบบการให้รางวัล เพื่อจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียน นำศักยภาพมาพัฒนาตนเองให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ซึ่งโรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร ทั้งครู เจ้าหน้าที่ต่างๆ รวมทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน โดยถือว่าโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุป การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน เป็นภารกิจหนึ่งของโรงเรียน ดังนั้นฝ่ายงานบริหารวิชาการและฝ่ายสนับสนุนต่างๆ จึงต้องร่วมมือกันจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมความรู้ต่างๆ โดยผ่านการศึกษารวบรวมความต้องการการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนให้ได้มากที่สุด ซึ่งรูปแบบการส่งเสริมความรู้ ทางวิชาการสามารถจัดทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การให้มีความรู้ เสริมสร้างความคิด เทคนิค- ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันอื่น

การศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับคนในชุมชนและองค์กรอื่นที่ร่วมจัดการศึกษาการจัดการที่ดีจะต้องคำนึงถึงชุมชน ท้องถิ่น สนองความต้องการของคนในท้องถิ่นบุคคลที่อยู่ในชุมชนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมการเรียนการสอนของคนในชุมชน และสังคม โดยพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

2. สร้างเครือข่ายร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

บทบาทของชุมชนในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1. การมีส่วนร่วมในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งที่บ้านและที่โรงเรียน

2. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการจัดการศึกษาแก่กระบวนการศึกษา

3. การประชาสัมพันธ์สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา ร่วมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ถูกต้องแก่ ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมงานวิชาการ

4. การเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรและบุคลากรในการจัดการศึกษา

5. การตรวจสอบการจัดการศึกษา เป็นกรตรวจสอบผลจากการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติ การพัฒนาตนเองของครูและนักเรียน การปรับปรุงบรรยากาศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1. สร้างศรัทธาในตนเอง ผู้บริหาร และคณะครูในโรงเรียน ต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ชุมชนได้เกิดความศรัทธาร่วมกันปฏิบัติจริง เช่น การให้ความรู้ให้เป็นผู้รอบรู้ปฏิบัติงาน

ตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณลักษณะนิสัย คุณธรรมให้เป็นที่ยอมรับ และชุมชน
ปรารถนา

2. การร่วมสร้างศรัทธาให้สถาบัน ผู้บริหารและคณะคุณครู ร่วมกันพัฒนาโรงเรียน
ชุมชนมีความภูมิใจและเชื่อมั่นในการเรียนการสอน

3. การสร้างความสนิทสนมกับชุมชน ผู้บริหารและคณะครูผู้สอนต้องให้
ความสัมพันธ์ในการสร้างความสนิทสนมกับชุมชน ด้วยการให้เวลาต้อนรับให้การบริการด้วยความเต็ม
ใจไปร่วมงานช่วยเหลือพัฒนาชุมชนเป็นประจำ

4. การเสริมสร้างเกียรติคุณของชุมชน ผู้บริหารและคณะคุณครู จะต้องให้เกียรติแก่
ชุมชนหรือคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน

5. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารและคณะคุณครู ต้อง
ร่วมกันจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างหลากหลายและเป็นประจำโดยถือหลักมนุษย์
สัมพันธ์เป็นหลักมุ่งเน้นความร่วมมือมากกว่าต้องการทรัพย์สินมาพัฒนาโรงเรียน

6. การร่วมมือกันประชาสัมพันธ์โรงเรียน ผู้บริหารและคณะคุณครูทุกคนต้องถือว่า
มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์ งานให้ชุมชนทราบ ด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่มีโอกาสและต่อเนื่องตลอดเวลา
จะช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาทมากขึ้น

ประโยชน์และคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา
และองค์กรอื่น ดังนี้

1. เกิดกระบวนการกลุ่มและการทำงานร่วมกันการปฏิบัติงานเป็นไปตามความ
ต้องการของท้องถิ่นหรือชุมชน ต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานในการพัฒนาวิชาการ

2. เป็นการกระจายอำนาจให้ชุมชน ท้องถิ่น มีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษา ได้
ทราบปัญหาที่แท้จริงและยังเป็นการลดภาระการทำงานส่วนกลาง

3. ทำให้ใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างคุ้มค่าการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัด
การศึกษา ทุกคนจะร่วมกันดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน ทั้งคน เงิน อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อม
รวมทั้งการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อผลประโยชน์ของคนส่วนรวม

4. ช่วยในเรื่องระบบการติดตาม สถานศึกษา และชุมชนจะควบคุมดูแลตรวจสอบ
การทำงานให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

5. สร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานเพื่อเด็กเพื่อสังคมและส่วนรวมมากกว่าทำงาน
เพื่อตนเอง

สรุป การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันอื่นนั้น ผู้บริหารจะทำ
ตามลำพังไม่ได้ ต้องใช้หลายรูปแบบวิธีการในการบริหารจัดการเพื่อให้ชุมชนยอมรับและเกิด
ความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษา มีการพัฒนาและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ชุมชนพึงพอใจ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

ในการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการให้แก่ชุมชน มีแนวทางในการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กล่าวคือ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นนอกเหนือจากรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะ อันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1. สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

2.3.4 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นงานหัวใจหลักของสถานศึกษา โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการเป็นสำคัญ ส่วนงานอื่นๆ เป็นงานส่งเสริมการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ และช่วยอำนวยความสะดวกแก่งานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, น. 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม เจตคติและค่านิยมให้ผู้เรียนเป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุขในการ ดำรงชีวิต ตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม
2. งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีงานวิชาการมากปริมาณงานด้านอื่นๆ ย่อมมีมากตามไปด้วย
3. งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ไม่ว่าจะป็นในรูปแบบของงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์จะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานวิชาการของโรงเรียน

โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณมากน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริมาณงานด้านวิชาการ

4. งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาคุณภาพของโรงเรียนต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน โดยพิจารณาวิธีการและผลผลิตของระบบงานวิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนของครู การบริหารงานวิชาการ ผลสำเร็จของครู ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

5. งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักในสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสารการประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อดิศร เนาวนนท์ และ สมพงษ์ สิงหะพล (2547, น. 45) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานหลักและเป็นหัวใจของภารกิจของโรงเรียน ส่วนงานอื่นๆ สนับสนุนให้งานหลักนี้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ โดยที่งานวิชาการมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรที่กำหนดขึ้น

2.3.5 หลักการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2545, น. 9) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานวิชาการที่สำคัญๆ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือ ผลผลิต และกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินผล

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ โดยหลักการมีส่วนร่วม การเสนอแนะและการพัฒนาในงานวิชาการ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงอาจดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการวิชาการโดยมีเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจาก การร่วมคิด ร่วมทำและร่วมประเมินผล

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

3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นไป ตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ การมีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outcome) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น รวมทั้งการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้สองคำนี้ควบคู่กันคือมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

3.3 หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลา น้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนทางวิชาการจึงต้องคำนึงหลักความประหยัดด้วยเช่นกัน

4. หลักความเป็นวิชาการ (Academics) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระ ของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

หลักการบริหารงานวิชาการเป็นแนวคิดเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุสู่ความสำเร็จในการ บริหารงานวิชาการ ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งหลักประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพของเป้าหมายคือ ผู้เรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงบุคลากรซึ่ง เป็นผู้มีส่วนสำคัญในกระบวนการบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้การส่งเสริม สนับสนุน และดูแลเอาใจใส่ ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

2.4 สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการคุรุสภา ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2548 วันที่ 21 มีนาคม 2548 และการประชุม ครั้งที่ 6/2548 วันที่ 18 เมษายน 2548 ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วยสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูผู้บริหาร สถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์)ตามมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ และได้ลงประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 76 ง ลงวันที่ 5 กันยายน 2548 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 58) เนื่องจากผู้ประกอบวิชาชีพทางการ ศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

(ศึกษานิเทศก์) มีมาตรฐานความรู้แตกต่างกัน ฉะนั้นจึงมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 6-41)

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและ การวางแผนการศึกษา 3) การบริหารด้านวิชาการ 4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและ อาคารสถานที่ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การบริหารกิจการนักเรียน 7) การประกันคุณภาพ การศึกษา 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, น. 7) ที่ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ

1. ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้
2. ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2.4.1 ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้

ด้านบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดสาระความรู้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะนำความรู้ไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, น. 19) กำหนดไว้ได้ 2 แบบ คือ การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็นคือ

1.1 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาตนเองได้หมายความว่าจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในมาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง คำว่า ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์มีฐานะเป็นผู้ทรงสิทธิในชีวิตของตน มนุษย์เป็นผู้ที่พร้อมที่จะพัฒนาตนเองพร้อมกับมีศักยภาพที่จะร่วมกับมนุษย์ผู้อื่นพัฒนาสังคมได้

1.2 ถือว่าผู้เรียนสำคัญ การจัดการเรียนโดยให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เอง สิ่งที่ตนเองชอบและสนใจและด้านกระบวนการเรียนรู้ผู้จัดต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและ

เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิหน้าที่ของผู้เรียนมีการวางแผนการออกแบบกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้คือการค้นหา การปฏิบัติแสดงว่ารู้จริงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องใช้สื่อที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้ใช้สมองทุกส่วน (Whole Brain Approach) มีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงตามลำดับขั้น ตอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, น. 13) ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้ง สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2548, น. 35-37) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ.2549 – 2553) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการโดยมี 3 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพเกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
2. สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

3. สถานศึกษามีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4. สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดพื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

5. สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่
ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
เกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
2. สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตาม
ความพอใจ

3. สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่อ
อุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูล
ของผู้เรียน

5. สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการ
สอนอยู่เสมอ

6. สถานศึกษามีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียน
การสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่าง
หลากหลายเกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและ
ทั่วถึง

2. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทาง
วิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

3. สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและ
ความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

5. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และ
กีฬา/นันทนาการ

6. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมประเพณี
และภูมิปัญญาไทย

7. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานวิชาชีพครู (2551) การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการเรียนรู้ร่วมสมัยที่กำลังได้รับความนิยมกันในปัจจุบัน ซึ่งมีรูปแบบการสอนที่หลากหลายที่สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามศักยภาพสมอง (BRAIN – BASED LEARNING : BBL) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ตามหลักการของสมองกับการเรียนรู้ ซึ่งครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ของสมองของนักเรียนได้เป็นอย่างดี สรุปความคิดพื้นฐาน BBL

1. อารมณ์เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ ทุกขั้นตอน อารมณ์มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่การรับรู้ การรับข้อมูลหรือความยินดีในการเรียนดังนั้นการสร้างอารมณ์ทางบวกในตัวผู้เรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ตลอดเวลาแนวทางการเพิ่มอารมณ์ทางบวกให้กับผู้เรียน เช่น

1.1 การใช้คำพูดเชิงบวกสร้างความอุ่นใจปลอดภัยให้กับผู้เรียน การสัมผัสตัวผู้เรียนเพื่อแสดงการสนับสนุนให้กำลังใจ เล่นด้วยได้ในกิจกรรมผ่อนคลาย คำพูดที่ควรหลีกเลี่ยง เช่น “เธอผิด” “เธอทำไม่ได้” “โง่งง” เป็นต้น

1.2 เพิ่มความรับผิดชอบให้ผู้เรียนได้เลือกเอง เช่น เลือกวิธีเรียนเอง การประเมินตนเอง วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง ออกแบบวิธีแก้ไขปัญหาเอง เป็นต้น

1.3 เพิ่มรสชาติแห่งความสำเร็จ ครูต้องพานักเรียนไปถึงคำตอบที่ถูกผลงานสุดท้ายที่ทำได้สำเร็จด้วยตนเองได้ ครูจึงต้องจัดงาน หรือกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนแล้วสำเร็จได้ ทำได้เสมอแล้วเพิ่มพูนให้สูงขึ้นๆ ทีละน้อย แล้วนักเรียนจะชอบ และเรียนรู้เรื่องนั้นได้ต่อไป

2. การเรียนรู้ต้องใช้ทุกส่วน ทั้งการคิด ความรู้สึก และการลงมือปฏิบัติจริงไปพร้อมๆกัน จึงเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

3. กระบวนการและลีลาการเรียน นำไปสู่การสร้างแบบแผนอย่างมีความหมาย ดังนั้นรูปแบบการเรียนรู้จึงต้องมีความหลากหลาย การปฏิบัติของครูตามแนวพัฒนาสมอง มีดังนี้

3.1 คำตอบผิดของนักเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้คำตอบที่ถูกของนักเรียนแสดงว่านักเรียนเกิดการเรียนรู้แล้ว ดังนั้น เมื่อเจอคำตอบที่ผิดของนักเรียน ครูก็เริ่มใช้คำถาม หรือตอบนักเรียนในเชิงบวก มิใช่ตอบว่าผิดแล้วไม่ให้ข้อมูล

3.2 สมองมองหาแบบแผนเพื่อการเรียนรู้ และจำได้ดี การเรียนรู้ที่นักเรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด สร้างองค์ความรู้ สร้างกฎเกณฑ์ แบบแผน สรุปหลักการ และทฤษฎีต่างๆได้ด้วยตนเอง จะทำให้การเรียนรู้ที่มีความหมายต่อผู้เรียน ทำให้ความรู้เหล่านั้นนำไปเก็บไว้เป็นความจำระยะยาว ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทันทีเมื่อพบปัญหา

3.3 ทุกสิ่งทุกอย่างต้องทบทวนตรวจสอบเสมอ การตรวจสอบทบทวนเป็นสิ่งที่ต้องทำในทุกๆ งาน ทุกๆ กิจกรรม เพื่อเป็นการปรับปรุงงานเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดหรือสำเร็จเพื่อนำไปใช้ในครั้งต่อไป

4. การบรรยายมีผลต่ำสุดต่อการจำ และการทำซ้ำไม่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการเรียนรู้

5. สมองทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน

6. สมองมีข้อจำกัดในการจัดกระทำข้อมูล และเป็นลักษณะเฉพาะตัวไม่เหมือนกันการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning)

ไสว พิทขวา (2551) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ดังนี้ การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นการจัดการเรียนการสอนที่แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มเล็กๆ สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันและมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้ง ในส่วนตนและส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ

1. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก (Positive Interdependence) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่างๆ ในการทำงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่และประสบความสำเร็จร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วย สมาชิกทุกคนจะได้รับผลประโยชน์หรือรางวัลผลงานกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน เช่น ถ้าสมาชิกทุกคนช่วยกันทำให้กลุ่มได้คะแนน 90 % แล้วสมาชิกแต่ละคนจะได้คะแนนพิเศษเพิ่มอีก 5 คะแนน เป็นรางวัล เป็นต้น

2. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Face To Face Promotive Interaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่มฟัง เป็นลักษณะสำคัญของการติดต่อปฏิสัมพันธ์โดยตรงของการเรียนแบบร่วมมือ ดังนั้นจึงควรมีการแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลย้อนกลับ เปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อเลือกในสิ่งที่เหมาะสมที่สุด

3. ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล (Individual Accountability) ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล เป็นความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคล โดยมีการช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคล

4. การใช้ทักษะระหว่างบุคคล และทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interdependence and Small Group Skills) ทักษะระหว่างบุคคล และทักษะการทำงานกลุ่ม

ย่อย นักเรียนควรได้รับการฝึกฝนทักษะเหล่านี้เสียก่อนเพราะเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานกลุ่มประสบผลสำเร็จนักเรียนควรได้รับการฝึกทักษะในการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การไว้วางใจผู้อื่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหาครูควรจัดสถานการณ์ที่จะส่งเสริมให้นักเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผล และปรับปรุงงานองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบร่วมมือทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในอันที่จะช่วยให้การเรียนรู้แบบร่วมมือดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดโดยเฉพาะทักษะทางสังคม ทักษะการทำงานกลุ่มย่อย และกระบวนการกลุ่มซึ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกฝน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่จากองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ซึ่งได้แก่ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก การปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันและกัน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล การใช้ทักษะระหว่างบุคคล การทำงานกลุ่มย่อย และกระบวนการกลุ่มองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้การเรียนรู้แบบร่วมมือแตกต่างออกไปจากการเรียนรู้เป็นกลุ่มดั้งเดิม (Traditional Learning) กล่าวคือ การเรียนเป็นกลุ่มแบบดั้งเดิมนั้น เป็นเพียงการแบ่งกลุ่มการเรียนเพื่อให้ให้นักเรียนปฏิบัติงานร่วมกัน แบ่งงานกันทำ สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานเพื่อให้งานสำเร็จเน้นที่ผลงานมากกว่ากระบวนการในการทำงาน ดังนั้น สมาชิกบางคนอาจมีความรับผิดชอบในตนเองสูงแต่สมาชิกบางคนอาจไม่มีความรับผิดชอบ ขอเพียงมีชื่อในกลุ่มมีผลงานออกมาเพื่อส่งครูเท่านั้น ซึ่งต่างจากการเรียนเป็นกลุ่มแบบร่วมมือที่สมาชิกแต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่มด้วยการเรียนแบบร่วมมือสามารถแบ่งประเภทได้ 2 ประเภท

1. การเรียนแบบร่วมมือที่ใช้ในกิจกรรมการเรียน การสอนตลอดคาบเรียน หรือตั้งแต่ 1 คาบเรียนขึ้นไป วิธีการหรือเทคนิคเหล่านี้มีลักษณะการจัดกิจกรรมแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละเทคนิคได้ออกแบบเหมาะสมกับเป้าหมายที่ต่างกัน ดังนั้นจึงต้องเลือกใช้ให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ เทคนิคที่ใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การแข่งขันระหว่างกลุ่มด้วยเกม (Team – Games - Tournament หรือ TGT) การแบ่งกลุ่มแบบกลุ่มอิสระสัมฤทธิ์ (Student Teams Achievement Divisions หรือ STAD) การจัดแบบกลุ่มการสอนเป็นกลุ่มย่อยหรือบุคคล (Team Assisted Individualization หรือ TAI) โปรแกรมการร่วมมือในการอ่านและเขียน (Cooperative Integrated Reading and Composition หรือ CIRC) วิธีจิ๊กซอ (Jigsaw) วิธีจิ๊กซอ 2 (JigsawII) วิธีการตรวจสอบเป็นกลุ่ม (Group Investigation) เทคนิคการเรียนร่วมกัน (Learning Together) การเรียนแบบวงจรการเรียนรู้ (Circle of Learning) เทคนิคการเรียนแบบร่วมมือร่วมกลุ่ม (Co - op Co - op)

2. เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือที่ใช้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอนในแต่ละคาบ คือ ใช้ในขั้นนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นสอน โดยสอดแทรกในขั้นตอนใดๆ ของการสอนขั้นทบทวน หรือขั้นวัดผลของคาบเรียนใดคาบเรียนหนึ่ง โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นวิธีที่ใช้เวลาช่วงสั้นประมาณ 5-10 นาที จนถึง 1 คาบเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรูปแบบที่พัฒนาโดย คาแกน(Kagan) เทคนิคเหล่านี้ ได้แก่ เทคนิคการพูดเป็นคู่ (Rally Robin) เทคนิคการเขียนเป็นคู่ (Rally Table) เทคนิคการพูดรอบวง (Round Robin) เทคนิคการเขียนรอบวง (Round Table) เทคนิคการเขียนพร้อมกันรอบวง (Simultaneous Round Table) เทคนิคคู่ตรวจสอบ (Pairs Check) เทคนิคร่วมกันคิด (Numbered Heads Together) เทคนิคการเรียงแถว (Line-Ups) เทคนิคการแก้ปัญหาด้วยจิ๊กซอ (Jigsaw Problem Solving) เทคนิควงกลมซ้อน (Inside-Outside Circle) เทคนิคแบบมุมสนทนา (Corners) เทคนิคการอภิปรายเป็นคู่ (Pair Discussion) เทคนิคการอภิปรายเป็นทีม (Team Discussion) เทคนิคโครงการเป็นทีม (Team Project) เทคนิคการคิดเดี่ยว คิดคู่ ร่วมกันคิด (Think-Pair-Share) เทคนิคบัตรคำช่วยจำ (Color-Coded Co-op Cards) เทคนิคการสร้างแบบ (Formations) เทคนิคเกมส่งปัญหา (Send-A-Problem) เทคนิคแลกเปลี่ยนปัญหา (Trade-A-Problem) เทคนิคเพื่อนเรียน (Partners) เทคนิคแบบเล่นเลียนแบบ (Match mine) เทคนิคเครือข่ายความคิด (Team Word-Webbing) เทคนิคการทำเป็นกลุ่ม ทำเป็นคู่ และทำคนเดียว (Team-Pair-Solo)

ไสว พักขาว (2551) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือที่ใช้กันในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น

1. รูปแบบ Jigsaw เป็นการสอนที่อาศัยแนวคิดการต่อภาพ ผู้เสนอวิธีการนี้คนแรกคือ อรอนสันและคณะ (Aronson, et. al. 1978, pp. 22-25) ต่อมามีการปรับและเพิ่มเติมขั้นตอนให้มากขึ้นแต่วิธีการหลัก ยังคงเดิม การสอนแบบนี้ นักเรียนแต่ละคนจะได้ศึกษาเพียงส่วนหนึ่งหรือหัวข้อย่อยของเนื้อหาทั้งหมด โดยการศึกษาเรื่องนั้นๆ จากเอกสารหรือกิจกรรมที่ครูจัดให้ ในตอนที่ศึกษาหัวข้อย่อยนั้น นักเรียนจะทำงานเป็นกลุ่มกับเพื่อนที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาหัวข้อย่อยเดียวกัน และเตรียมพร้อมที่จะกลับไปอธิบายหรือสอนเพื่อนสมาชิกในกลุ่มพื้นฐานของตนเอง Jigsaw มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1.1 การเตรียมสื่อการเรียนการสอน (Preparation of Materials) ครูสร้างใบงานให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนของกลุ่ม และสร้างแบบทดสอบย่อยในแต่ละหน่วยการเรียนรู้แต่ถ้ามีหนังสือเรียนอยู่แล้วยิ่งทำให้ง่ายขึ้นได้ โดยแบ่งเนื้อหาในแต่ละหัวข้อเรื่องที่จะสอนเพื่อทำใบงานสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ใบงานควรบอกนักเรียนต้องทำอะไร เช่น ให้อ่านหนังสืออะไร อ่านหัวข้ออะไร จากหนังสือหน้าไหนถึงหน้าไหน หรือให้ดูวีดิทัศน์ หรือให้ลงมือปฏิบัติการทดลอง พร้อมกับมีคำถามให้ตอบตอนท้ายของกิจกรรมที่ทำด้วย

1.2 การจัดสมาชิกของกลุ่มและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Teams and Expert Groups) ครูจะแบ่งนักเรียนออกเป็นสองกลุ่ม (Home Groups) แต่ละกลุ่มจะมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องตามใบงานที่ครูสร้างขึ้นครูแจกใบงานให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในกลุ่ม และให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนศึกษาใบงานของตนก่อนที่จะแยกไปตามกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Groups) เพื่อทำงานตามใบงานนั้นๆ เมื่อนักเรียนพร้อมที่จะทำกิจกรรมครูแยกกลุ่มนักเรียนใหม่ตามใบงานกิจกรรมในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน ครูพยายามกระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหัวข้อตามใบงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ใบงานที่ครูสร้างขึ้น จึงมีความสำคัญมาก เพราะมีใบงานจะนำเสนอด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มอาจจะลงมือปฏิบัติการทดลองศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับมอบหมาย พร้อมกับเตรียมการนำเสนอสิ่งนั้นอย่างสั้นๆ เพื่อว่าเขาจะได้นำกลับไปสอนสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มที่ไม่ได้ศึกษาในหัวข้อดังกล่าว

1.3 การรายงานและการทดสอบย่อย (Reports And Quizzes) เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มทำงานเสร็จแล้ว ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนก็จะกลับไปยังกลุ่มเดิมของตัวเอง (Home Group) แล้วสอนที่ตัวเองทำให้กับสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มครูกระตุ้นให้นักเรียนใช้วิธีการต่างๆ ในการนำเสนอสิ่งที่สอน นักเรียนอาจใช้วิธีการสาธิตอ่านรายงาน ใช้คอมพิวเตอร์ รูปภาพ ไดอะแกรม แผนภูมิหรือภาพวาดในการนำเสนอความคิดเห็น ครูกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้มีการอภิปรายและซักถามปัญหาต่างๆ โดยที่สมาชิกแต่ละคนต้องความรับผิดชอบในการเรียนรู้แต่ละเรื่องที่คุณเชี่ยวชาญแต่ละคนนำเสนอ เมื่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ศึกษา หลังจากนั้นครูก็ทำการทดสอบย่อย เกณฑ์การประเมินการให้คะแนนเหมือนกับวิธีการของการเรียนแบบร่วมมือของรูปแบบ STAD วิธีของ Jigsawจะดีกว่า STAD ตรงที่ว่าเป็นการฝึกให้นักเรียนแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการเรียนมากขึ้นและนักเรียนยังรับผิดชอบกับการสอนสมาชิกคนอื่นๆ ของกลุ่มอีกด้วย นักเรียนไม่ว่าจะมีความสามารถมากน้อยแค่ไหนจะต้องรับผิดชอบเหมือนกัน

2. รูปแบบในการสอนอ่านและการเขียน หลักการพื้นฐานของรูปแบบการเรียนแบบเป็นทีมของ Slavin ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลเป็นทีม (Team Rewards) ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการวางเงื่อนไขให้นักเรียนพึ่งพากัน จัดว่าเป็น Positive Interdependence

2.2 การจัดสภาพการณ์ให้เกิดความรับผิดชอบในส่วนบุคคลที่จะเรียนรู้ (Individual Accountability) ความสำเร็จของทีมหรือกลุ่ม อยู่ที่การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในทีม

2.3 การจัดให้มีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะประสบความสำเร็จ (Equal Opportunities For Success) นักเรียนมีส่วนช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จด้วยการพยายามทำผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมในรูปของคะแนนปรับปรุง ดังนั้นแม้แต่คนที่เรียนอ่อนก็สามารถมีส่วนช่วยทีม

ได้ด้วยการพยายามทำคะแนนให้ดีกว่าครั้งก่อนๆ นักเรียนทั้ง เก่ง ปานกลาง และอ่อนต่างได้รับการส่งเสริมให้ตั้งใจเรียนให้ที่สุดผลงานของทุกคนในทีมมีค่าภายใต้รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบนี้

3. การสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือในชั้น เรียนการสังเกตเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เปิดโอกาสให้ผู้รวบรวมข้อมูลสัมผัสกับความเป็นจริงและสิ่งที่ต้องการจะรวบรวมด้วยตนเอง ทำให้มีโอกาสที่จะรวบรวมข้อมูลได้ตรงสภาพความเป็นจริงได้มากและสามารถที่จะรวบรวมรายละเอียดของข้อมูลในแนวลึกได้ การสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือในชั้นเรียนของนักเรียนโดยใช้วิธีการสังเกต จะช่วยให้ได้รายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงถึงการร่วมมือของนักเรียนในชั้น เรียนได้ชัดเจนขึ้น การสังเกตเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะได้ข้อมูลมาตามความต้องการ ซึ่งการที่จะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้นั้น ผู้สังเกตต้องมีลักษณะดังนี้

3.1 ความตั้งใจของผู้สังเกต (Attention) ในการสังเกตพฤติกรรมของสิ่งใด ผู้สังเกตต้องมีเป้าหมายที่จะสังเกตว่าศึกษาสิ่งใด ต้องสะกดใจอย่างแน่วแน่ในการสังเกตแต่สิ่งนั้น จิตใจไม่ไขว่ไขวไปมา และจะต้องสังเกตไปที่ละอย่างอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้สังเกตยังต้องขจัดปัญหาส่วนตัวหรือความลำเอียงส่วนตัวของตนเองออกในระยะเวลาที่ทำการสังเกต เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นจริงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริง

3.2 ประสาทสัมผัส (Sensation) ทางด้านประสาทสัมผัสต้องแน่ใจว่าประสาทสัมผัสของผู้สังเกตจะต้องทำงานปกติหรือสภาพร่างกายต้องปกติด้วย เพราะถ้าหากว่าสภาพร่างกายปกติแล้วจะมีผลต่อประสาทสัมผัสอยู่ในสภาพดีและว่องไวต่อการสัมผัสสิ่งที่กำลังสังเกต

3.3 การรับรู้ (Perception) ในการสังเกตสิ่งที่กำลังศึกษา ผู้สังเกตจะต้องมีการรับรู้ที่ดี เมื่อรับรู้มาแล้วสามารถแปลความหมายออกมาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องหลักการสังเกตผู้สังเกตที่ดี คือ ผู้ที่ทำการสังเกตแล้วได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด ซึ่งผู้สังเกตจะเป็นผู้สังเกตที่ดีได้นั้นต้องมีหลักในการสังเกต ดังนี้

3.3.1 กำหนดการสังเกตให้จำกัดเฉพาะเป็นเรื่องๆ ไป ไม่ใช่เห็นสิ่งใดมากระทบแล้วรับไว้หมด

3.3.2 สังเกตอย่างมีความมุ่งหมาย มิใช่ว่าสังเกตไปเรื่อยๆ คือ ต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะดูเมื่อพบเห็นแล้วแปลความหมายออกมาว่าคืออะไร

3.3.3 สังเกตด้วยความพิถีพิถัน ละเอียดถี่ถ้วนจนสามารถมองเห็นรายละเอียดของเรื่องนั้นได้อย่างลึกซึ้ง มิใช่ว่ามองเห็นแต่ผิวหรือลักษณะของภายนอกเท่านั้น

3.3.4 เมื่อสังเกตแล้วต้องมีการบันทึกไว้เพื่อเตือนความจำจะได้ไม่หลงลืมรายละเอียดที่ได้สังเกตมา

3.3.5 ผู้สังเกตควรใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) หรือเครื่องมือวัดอื่นๆประกอบในการสังเกตนี้ด้วย ประเภทของการสังเกตการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.3.5.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) หมายถึง การสังเกตที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในกลุ่มที่ตนศึกษา และมีการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยผู้วิจัยเป็นสมาชิกผู้หนึ่งของกลุ่มหรือสถานการณ์ที่ศึกษา เช่น เข้าไปใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนนั้นเมื่อต้องการศึกษาถึงชีวิตของคนในชุมชนนั้น ข้อดีคือจะได้ข้อมูลที่แท้จริง จุดด้อยคืออาจเกิดจากสังเกต ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้อาจเกิดความเที่ยงตรง

3.3.5.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) หมายถึงการสังเกตที่ผู้วิจัยกระทำตนเป็นบุคคลภายนอก ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่กลุ่มกำลังทำกันอยู่การไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในความหมายนี้ หมายถึง ไม่เข้าไปร่วมในกิจกรรมของกลุ่มนั้นเท่านั้นไม่ได้หมายถึงการไม่เข้าไปอยู่ในบริเวณสถานที่ด้วยมักใช้ในกรณีที่ไม่ต้องการให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึก ครอบคลุมจากตัวผู้สังเกต ผู้สังเกตเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์เท่านั้น

เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (การจัดการเรียนรู้, 2551)

1. ให้เรียนรู้จากการค้นคว้าในเรื่องที่ตนเองสนใจจากแหล่งความรู้ต่างๆ
2. แสดงกระบวนการหาความรู้ที่ได้ค้นคว้า
3. นำเสนอในรูปแบบรายงานหรืออภิปราย

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

1. ชั้นศึกษาและวิเคราะห์
2. ชั้นวางแผน
3. ชั้นปฏิบัติ
 - 3.1 ผู้สอนให้คำแนะนำ
 - 3.2 ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ
 - 3.3 ผู้เรียนฝึกฝน
4. ชั้นประเมินปรับปรุง

การนำอภิปราย

1. เป็นวิธีการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการพูด เป็นการกระตุ้นให้นักเรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์การค้นคว้าต่อกัน
2. ครูคอยกระตุ้นให้ไปตามแนวทางที่กำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ใช้คำถามเป็นตัวกระตุ้นความคิด

จุดประสงค์ของการอภิปราย

1. กระตุ้นให้เกิดความคิด
2. เกิดการมองหลายด้าน
3. เกิดการเปิดกว้างทางความคิด

ประโยชน์ของการนำอภิปราย

1. ฝึกแลกเปลี่ยนประสบการณ์
2. ฝึกให้นักเรียนรู้จักวิเคราะห์
3. ฝึกหาเหตุผลด้วยการซักถาม
4. ฝึกคนให้รู้จักเหตุผล

การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้

การใช้สื่อการเรียนการสอน การสอนในกลุ่มสาระเป็นวิชาที่มุ่งสอนให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะซึ่งประกอบไปด้วยทักษะทางวิชาการ ทักษะทางปัญญาและทักษะทางสังคมจำเป็นที่จะต้องหาวิธีใช้สื่อการสอนให้นักเรียนคิดความสนใจในเรื่องต่างๆ ได้เร็วและเข้าใจแจ่มแจ้ง นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเป็น คิดเป็นมี เจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ได้นำสื่อการสอนแบบต่างๆ ในการสอนมาใช้เสมอ สำหรับการใช้นั้นมีขั้นตอนต่างๆ (การจัดการเรียนรู้, 2551) ดังนี้

1. การผลิตและการจัดหาสื่อการเรียนการสอน
2. การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน
3. การเตรียมสื่อการเรียนการสอน
4. การใช้สื่อการเรียนการสอน
5. หลักการใช้สื่อการเรียนการสอน

การผลิตและการจัดหาสื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนในปัจจุบันมีทั้งสำเร็จรูปและสื่อที่สามารถผลิตใช้เองได้ การใช้สื่อและการผลิตสื่อได้พยายามให้ได้เหมาะสมกับบทเรียน เหมาะสมกับตัวนักเรียน มีหลายวิธี (การจัดการเรียนรู้, 2551) ดังนี้

1. จัดซื้อ และจัดหาสื่อเฉพาะที่จำเป็นและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเช่น วี

ดิทัศน์

2. การผลิตสื่อการเรียนการสอนที่สามารถผลิตเองได้ เช่น แผนงาน

แผนภูมิ แผ่นโปรงใส

3. บันทึกวีดิทัศน์จากรายการโทรทัศน์ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทเรียน

4. สร้างอุปกรณ์อย่างประหยัด ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการเรียนการสอนมากที่สุด โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่ามีเนื้อหาอะไรบ้างที่ผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมใน

การผลิตสื่อได้ทั้งก่อนเรียนและหลังเรียนตามความคิดของผู้เรียน โดยครูเป็นผู้สอนแนะนำเป็นการเร้าความสนใจให้ผู้เรียนได้กระตือรือร้นในการเรียน

การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนนอกจากหนังสือคู่มือประกอบการเรียนการสอน เอกสาร วารสารแล้วยังได้เตรียมเลือกใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เหมาะสมไว้หลายอย่าง เช่น แผนภาพ แผนภูมิ แผ่นใสสไลด์ วีดิทัศน์ โดยคำนึงสื่อการสอน ดังนี้

1. จะต้องรู้ว่าใช้สื่อการสอนนั้น เพื่ออะไร ใช้ในสถานการณ์ใด เช่น ใช้เพื่อนำเข้าสู่บทเรียน หรือใช้ประกอบขณะสอน หรือเป็นการใช้เพื่อสรุปบทเรียน
2. จะต้องรับรู้วัยของนักเรียน การรับรู้ของนักเรียนมีความแตกต่างกันไปตามวุฒิภาวะการใช้สื่อการสอนจะต้องคำนึงถึงวัยและสติปัญญาของเด็กด้วย
3. เลือกใช้สื่อการสอนหลายๆ ประเภทที่เกี่ยวกับบทเรียนเหมาะสมกับเวลา

4. เลือกใช้สื่อการสอนที่หาได้ง่ายและมีอยู่ในท้องถิ่น
5. การใช้สื่อบุคคลซึ่ง ได้แก่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ
6. สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างสื่อการเรียนร่วมกับครู
7. จะต้องพิจารณาสื่อการสอนที่จะใช้ให้มีความสัมพันธ์กับบทเรียนที่จะสอนตามเนื้อหา

8. ขนาดของสื่อต้องมีความเหมาะสมและอยู่ในสภาพที่ดี
9. ผลิตสื่อที่นักเรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการเสริมการเรียนการสอนเตรียมสื่อการเรียนการสอนก่อนสอนได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ในแต่ละบทเรียนจะใช้สื่อการเรียนการสอนแบบใดและใช้อย่างไร จัดเตรียมสื่อการสอนไว้ใช้ประกอบให้เหมาะสม ให้ตรงตามจุดประสงค์โดยปฏิบัติดังนี้

- 9.1 จัดบันทึกหัวข้อสำคัญที่อธิบายหรือพูดให้นักเรียนเข้าใจจากสื่อ
นั้น ๆ
- 9.2 ศึกษาวิธีการใช้สื่อการเรียนการสอนทุกครั้ง เพื่อความถูกต้องและสะดวกเหมาะสม
- 9.3 เตรียมใบสั่งงาน คำถาม แบบทดสอบ แบบประเมินไว้ก่อน จะได้ตรงตามเวลาและหลักสูตร
- 9.4 สื่อการสอนบางอย่างได้ทดลองก่อนใช้ ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการผิดพลาดในขณะที่ทำการสอน
- 9.5 จัดหมวดหมู่ของสื่อการสอนต้องให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการใช้

9.6 จัดทำคู่มือการใช้สื่อ ซึ่งครูผู้สอนท่านอื่นสามารถนำไปใช้ได้ รวมทั้งนักเรียนสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง

9.7 เตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ไว้ให้พร้อมเรียงตามลำดับการใช้ก่อนหลัง เพื่อใช้สอดคล้องกับเนื้อเรื่องที่จะเรียน

การใช้สื่อการเรียนการสอน

การใช้สื่อการเรียนการสอนที่เตรียมไว้ ในระหว่างมีการเรียนการสอน จะต้องปฏิบัติดังนี้

1. นำเข้าสู่บทเรียนโดยการใช้สื่อเร้าความสนใจ
2. ใช้สื่อการเรียนตามลำดับขั้นตอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่เรียน โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนที่ได้ทดลองใช้ก่อนการสอน
3. นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน และมีส่วนร่วมในการใช้สื่อการเรียน การสอน เช่น การใช้แผ่นใสสรุปผลการอภิปรายในประเด็นปัญหาต่างๆหลังการใช้สื่อการเรียนการสอนได้รวบรวมรักษาสื่อที่ใช้แล้ว เพื่อไว้ใช้ประโยชน์ในภาคเรียนต่อไปเมื่อมีข้อบกพร่องจะทำการตรวจสอบแก้ไขการพัฒนาสื่อเป็นสิ่งสำคัญของการใช้สื่อการเรียนการสอน นำหลักและกระบวนการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมอยู่เสมอ ผลจากการใช้สื่อการเรียนการสอนทำให้นักเรียนมีผลการเรียนสูงขึ้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการการเรียนรู้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

นพรัตน์ ส่วนบุญ (2551) กล่าวว่า iva การบริหารและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะบรรลุมาตรฐานของหลักสูตรได้ จะต้องมียุปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของหลักสูตร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดหลักสูตรของสถานศึกษาได้ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญธรรมชาติลักษณะเฉพาะของบข่วย สาระทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะกระบวนการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนโครงสร้างการเรียนรู้ แนวการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่างๆ

2. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนครูผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

- 2.1 งบประมาณ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้พอเพียงกับความต้องการของครู

- 2.2 การนิเทศ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ร่วมปรึกษาและให้ขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ไปสู่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ ผู้บริหารต้องช่วยประสานงานทั้งในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง

2.4 วิทยากร หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน หรือผู้รู้ ผู้บริหารจะต้องประสานสัมพันธ์กับวิทยากร ทั้งในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ความรู้แก่ผู้เรียนและครูผู้สอน

2.5 การจัดการด้านการตลาด ผู้บริหารควรมหาแหล่งจำหน่ายผลผลิตของผู้เรียน เพื่อเป็นการหารายได้ให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนในกลุ่มวิชาต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มวิชาการงานและอาชีพ ถือว่าสำคัญมาก

ธุรกิจ พิมพ์แพง (2545, น. 67) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีการเตรียมการสอนทั้งด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการเรียนรู้
2. สนับสนุนการใช้สื่อการสอนที่เน้นการฝึกการคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล
3. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง
4. ส่งเสริมการใช้แหล่งการเรียนรู้ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายจัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล ด้วยวิธีที่หลากหลาย และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการแสดง

สรุปการบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึงผู้บริหารสามารถจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมได้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียนฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและนวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

การวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนใจศึกษาหาความรู้ และดำเนินการภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

พิสมัย ธิละแก้ว (2535, น. 225-226) กล่าวว่า การวัดผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาซึ่งตัวเลข จำนวน หรือปริมาณใดปริมาณหนึ่ง โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจงาน และการใช้แบบทดสอบ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่นำเอาผลซึ่งได้จากวัดนั้นมาตีคุณค่าในระดับใดของเกณฑ์ที่ตั้งไว้ว่า เก่งปานกลาง อ่อน หรือสูง ต่ำ จากเกณฑ์มาตรฐานเพียงใด เป็นกระบวนการ (Process) ในการตรวจสอบ (Examine) หรือการพิจารณา (Judge) คุณลักษณะของสิ่งใดหรือกิจกรรมใดๆ เพื่อกำหนด

(Determine) คุณค่า (Worth) คุณภาพความถูกต้องเหมาะสมโดยอาศัยเกณฑ์ (Criterion) เป็นหลัก หรือกล่าวอย่างสรุปได้ว่าการประเมินคือการพิจารณากำหนดคุณค่า (To determine the worth of) ของสิ่งของต่างๆ ตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง (ไพศาล หวังพานิช, 2543, น. 1)

จากความหมายสรุปได้ว่าการวัดผลคือกระบวนการในการหาจำนวนปริมาณของสิ่งของต่างๆ ที่ต้องอาศัยเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อชี้วัดรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่วัดว่ามีจำนวนหรือปริมาณเท่าใด สำหรับการประเมินผลคือกระบวนการนำผลจากการวัดมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และจึงตัดสินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

หลักการวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลการเรียนเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา กระบวนการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและถูกต้องตามหลักการวัดและประเมินผลการศึกษา จึงได้มีการกำหนดหลักการวัดและประเมินผลการเรียนไว้ดังนี้ (การประเมินผลแนวใหม่, 2551)

1. สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลการเรียนของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
2. การวัดและประเมินผลการเรียนต้องสอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตร
3. การประเมินผลการเรียนต้องประกอบด้วย การประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนการจัดการเรียนการสอน และการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน
4. การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องดำเนินการด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดธรรมชาติของวิชาและระดับช่วงชั้น ของผู้เรียน
5. ให้มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนในการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนสื่อความในแต่ละช่วงชั้น
6. ให้มีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น
7. ให้มีการประเมินคุณภาพในระดับชาติในแต่ละช่วงชั้น
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนตรวจสอบผลการประเมินผลการเรียนได้
9. ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษา และระหว่างรูปแบบการศึกษาต่างๆ

วัฒนาพร ระวังทุกข์ (2544, น. 22-23) ได้กำหนดหลักการวัดและประเมินผลไว้ดังนี้

1. สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน

2. สอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร
3. ประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินผลการเรียน
4. การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการการเรียนรู้ ควรดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดธรรมชาติของวิชาและระดับของช่วงชั้น
5. ให้มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนในการอ่านคิดวิเคราะห์ เขียนในแต่ละช่วงชั้น
6. ให้มีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น
7. ให้มีการประเมินคุณภาพของผู้เรียนระดับชาติในแต่ละช่วงชั้น
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนตรวจสอบผลการเรียน
9. ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษาและรูปแบบสถานศึกษาต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546, น. 129-133) ได้กำหนดการวัดและประเมินผลทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. การวัดและประเมินผลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้การสอน การเรียนรู้ และประเมินผลไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ครูซึ่งมีหน้าที่จัดการเรียนรู้ต้องดำเนินการทั้ง 3 เรื่องดังกล่าว ให้ไปด้วยกันอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การวัดและประเมินผลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

1.1 เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับ ติดตามกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

1.2 เป็นเครื่องมือผลักดันหรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

1.3 เป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.4 ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการ เช่น การประเมินเพื่อพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ ผลจากการประเมินสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ

2. วัดและประเมินอะไร การประเมินการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สำหรับผู้สอนควรประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การประเมินเนื้อหาสาระความรู้ และทักษะในรายวิชาต่างๆ ตามหลักสูตรและส่วนที่ 2 การประเมินพัฒนาการและประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

3. วัดและประเมินผลเมื่อใด การวัดและประเมินผลควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 การประเมินความรู้และทักษะในแต่ละวิชา ควรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินดังนี้

3.1.1 วัดและประเมินผลก่อนเรียน ควรประเมินผลก่อนการเรียน ความรู้ใหม่หรือจุดประสงค์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งควรประเมินลักษณะ คือ ประเมินความพร้อมของผู้เรียน ประเมินความรู้ของผู้เรียน

3.1.2 วัดและประเมินระหว่างการเรียนรู้การสอนควรดำเนินการ 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) การประเมินความก้าวหน้าในการเรียน 2) การประเมินเพื่อหาข้อบกพร่อง

3.1.3 วัดและประเมินหลังสิ้น สิ้นสุดการเรียนการสอน ควรดำเนินการ ดังนี้

3.1.3.1 การประเมินเพื่อสรุป และ ตัดสิน ความรู้ ความสามารถของผู้เรียน

3.1.3.2 หลังสิ้นสุดการเรียนการสอน

3.1.3.3 การประเมินหลังสิ้นสุดการเรียนการสอนในแต่ละ ช่วงชั้นตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น

3.2 การประเมินคุณธรรมจริยธรรมหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ควร ประเมิน ดังนี้

3.2.1 ประเมินทุกครั้งที่มีการสอน โดยการวางแผนสังเกตผู้เรียนเป็น รายบุคคลเพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนมีข้อบกพร่องในเรื่องใด จะได้ให้ความช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไขทันที

3.2.2 ครูผู้สอนทุกท่านมาประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผลการประเมิน พฤติกรรมผู้เรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบ

4. เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียน เครื่องมือวัดและการประเมินมี หลากหลายรูปแบบ จึงควรพิจารณาเลือกนำมาใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนและ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และควรใช้วิธีการวัดผลหลายๆ วิธี เพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผล ผู้เรียนมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด

5. วัดและประเมินอย่างไร วิธีการประเมินการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการปฏิรูป การศึกษา คือ การประเมินตามสภาพจริง ลักษณะสำคัญของการประเมินตามสภาพจริงเป็นการใช้ ข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อสรุปว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องต่างๆ มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้หรือไม่ โยงใยเรื่องราวเหตุการณ์สภาพจริงที่ ผู้เรียนเป็นสิ่งเร้าสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนตอบสนองโดยการกล้าแสดงออก ในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดง พฤติกรรมต่างๆ การลงมือปฏิบัติงานหรือการผลิตชิ้นงาน

กมล ภูประเสริฐ (2544, น. 9-13) ได้กล่าวถึงการบริหารการประเมินผลการเรียน ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้ง การร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อการพิจารณาในการเตรียมการขั้น ต่อไปทั้งนี้ต้องคำนึงถึงตัวบ่งชี้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ด้วย

2. ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการกำหนดวิธีการและเครื่องมือ ที่จะใช้ในการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้และเตรียมการในการสร้างเครื่องมือและกำหนดวิธีการที่เป็นระบบ ในขั้นนี้ควรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างดำเนินการสอนประเมินปลายภาคเรียน และปลายปีด้วย

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการและเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้ง การดูแลให้มีการบันทึกผลการเรียนการสอน การบันทึกการสังเกต และการรวบรวมผลงานของนักเรียนตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำหลักฐานการศึกษาตามที่กระทรวง กรม หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้

5. ผู้บริหารมีความสามารถในการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการประเมินที่ต้องการใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาไม่ใช่การตัดสินได้หรือตกของผู้เรียนแต่อย่างใด

6. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดรูปแบบ ระยะเวลารายงานผลการเรียนรู้ทั้งการรายงานผู้ปกครองระหว่างปี และการรายงานผลของสถานศึกษาช่วงปลายปีต่อสาธารณะ และหน่วยงานต้นสังกัดการกำหนดเป้าหมายสำคัญในการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้โดยตรงและการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมาก (การจัดการเรียนรู้, 2551)

6.1 การประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม ดำเนินการประเมิน ดังนี้

6.1.1 ประเมินผลก่อนเรียน เพื่อหาสารสนเทศในเบื้องต้นเกี่ยวกับความพร้อมพื้นฐาน ความรอบรู้ของผู้เรียน

6.1.2 ประเมินระหว่างเรียน เพื่อตรวจสอบพัฒนาการเรียนรู้ว่าบรรลุ การเรียนรู้ที่คาดหวังตามแผนการจัดการการเรียนรู้เพียงใด โดยผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้และแนวทางการประเมินให้สอดคล้องกับผลการเรียนที่คาดหวัง

6.1.2.1 วิธีการประเมิน ประเมินด้วยการสื่อสารบุคคล ได้แก่ การถามตอบระหว่างทำกิจกรรม การสนทนาพบปะพูดคุยกับผู้เรียน การสนทนาพบปะพูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องกับผู้เรียน การสอบปากเปล่าเพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจและเจตคติ การอ่านบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ของผู้เรียนการตรวจแบบฝึกหัด การบ้าน ข้อทดสอบ ประเมินจากการปฏิบัติ ได้แก่ ภาระงานหรือกิจกรรมที่ทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มภาระงานงานหรือกิจกรรมที่ผู้เรียนทำเป็นปกติ การสาธิต การทำโครงการประเมินตามสภาพจริง การประเมินด้วยแฟ้มพัฒนางาน

6.1.2.2 สัดส่วนการประเมินระหว่างเรียนกับการประเมินผลปลายภาคเรียนหรือปลายปี

6.1.2.3 เอกสารบันทึกข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน ผู้สอน ต้องจัดทำเอกสารบันทึกข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินระหว่างเรียนอย่างเป็นระบบชัดเจน ได้แก่ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถของผู้เรียนตามวิธีการที่ประเมิน

6.2 ประเมินเพื่อสรุปผลการเรียน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของผู้เรียน เมื่อผ่านการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งหรือสิ้นสุดการเรียนรู้รายวิชาปลายภาคเรียน หรือรายปี

6.2.1 ประเมินหลังเรียน ประเมินตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

6.2.2 ประเมินผลการเรียนรู้ปลายภาคเรียนหรือปลายปี ประเมินตามผล การเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีและประเมินตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายภาค

6.2.3 การตัดสินผลการเรียนรู้

6.3 การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมี 2 ลักษณะ ได้แก่กิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมนักเรียน นักเรียนต้องร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทั้งสองลักษณะทุกภาคเรียน และทำการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นรายกิจกรรม (ระเบียบฝ่ายปกครอง , 2551) แนวทางการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนรายกิจกรรม ประเมินตามจุดประสงค์ ด้วยวิธีการหลากหลายตามสภาพจริงต้องผ่านการประเมินจุดประสงค์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจุดประสงค์รายกิจกรรมจึงถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินตามจุดประสงค์ ตรวจสอบเวลาเข้าร่วมกิจกรรม ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาที่จัดกิจกรรมรายภาคเรียนหรือรายปีจึงถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม ผู้เรียนต้องผ่านเกณฑ์การประเมินจุดประสงค์และเวลาการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนดจึงได้รับการตัดสินให้ผ่านรายกิจกรรม ผู้ประเมินรายกิจกรรม ครูผู้สอนแนะแนวเป็นผู้ประเมินกิจกรรมแนะแนว ครูที่ปรึกษากิจกรรมเป็นผู้ประเมินกิจกรรมนักเรียน นำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการเพื่อให้ความเห็นชอบ เสนอผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณา อนุมัติการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่าน ช่วงชั้น

ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินทุกรายกิจกรรมที่กำหนดในช่วงชั้นจึงได้รับการตัดสินให้ผ่านการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนช่วงชั้น

6.4 การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (ระเบียบฝ่ายปกครอง, 2551)

6.4.1 การประเมินผลห้องเรียน ครูผู้สอนทุกรายวิชาดำเนินการประเมินและแก้ไขปรับปรุงผู้เรียนระหว่างจัดกิจกรรมการเรียนรู้

6.4.2 การประเมินนอกห้องเรียน ผู้ปกครองดำเนินการประเมินและแก้ไขผู้เรียนอย่างต่อเนื่องในลักษณะการร่วมกิจกรรมภายนอกสถานที่ และการดำเนินชีวิตประจำวัน เกณฑ์การประเมินดีเยี่ยม หมายถึง เป็นผู้นำ หรือเป็นตัวอย่าง

ดี หมายถึง ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติ

ควรปรับปรุง หมายถึง ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ปฏิบัติ

6.4.3 การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ผ่านช่วงชั้นพิจารณาจากแนวโน้มการพัฒนาจากผลการประเมินรายภาคเรียนหรือรายปี และสรุปผลการประเมินในภาคเรียนสุดท้ายผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินทุกคุณลักษณะจากผู้ประเมินในห้องเรียนและนอกห้องเรียน จะได้รับการพิจารณาให้ผ่านช่วงชั้น กรณีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ประการใดประการหนึ่งจะยังไม่ได้รับการพิจารณาให้ผ่านช่วงชั้นต้องปฏิบัติกิจกรรมคุณความดีตามแนวทางที่สถานศึกษากำหนดให้ผ่านครบถ้วนทุกคุณลักษณะเสียก่อน จึงจะได้รับการพิจารณาผ่านช่วงชั้นได้

6.5 การประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความ

6.5.1 การประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความครูที่ปรึกษาประเมินความสามารถด้านการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนของผู้เรียนโดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการอ่านหนังสือ เอกสาร และสื่อต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่วแล้วนำมาสรุป ความเข้าใจของตน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เนื้อหา หาสาระของเรื่องที่อ่าน ซึ่งจะนำไปสู่การสังเคราะห์ สร้างสรรค์ และแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และสามารถถ่ายทอดความคิดเห็นเหล่านั้น ด้วยการเขียนข้อความที่สะท้อนถึงสติปัญญาความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา และสร้างสรรค์จินตนาการ ได้อย่างเหมาะสมและมีคุณค่า การประเมินตัดสินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความผ่านช่วงชั้นเกณฑ์การประเมิน

6.6 ตัดสินการเรียนผ่านช่วงชั้น

6.6.1 ผู้เรียนต้องรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และได้รับการตัดสินผลการเรียนตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

6.6.2 ผู้เรียนต้องผ่านเกณฑ์การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

6.6.3 ผู้เรียนต้องผ่านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษา
กำหนด

6.6.4 ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการประเมิน
เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

6.6.5 เกณฑ์การผ่านการศึกษาช่วงชั้นที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 4-6 (จบ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน)

6.6.5.1 ผู้เรียนต้องเรียนรู้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนด
หน่วยกิตครบหลักสูตรและได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

6.6.5.2 ผู้เรียนต้องผ่านเกณฑ์การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียนให้ได้
ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

6.6.5.3 ผู้เรียนต้องผ่านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่
สถานศึกษากำหนด

6.6.5.4 ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการ
ประเมินเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จ ได้กล่าวถึงรายละเอียด
อธิบายผลการประเมินตนเองไว้ ดังนี้ (การจัดการเรียนรู้, 2551)

1) กระบวนการจัดการความรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญ
กับการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและระบบงานต่างๆ โดยเป็นที่ปรึกษา
ให้แก่คณะกรรมการ KM กำหนดนโยบายและเป้าหมายในเรื่องของการดำเนินงาน KM ทั้งภายใน
และภายนอกองค์กร ทีมคณะกรรมการ KM ประกอบด้วยตัวแทนจากแต่ละหน่วยงาน ได้ทำการ
ประเมินตนเองตามเกณฑ์การจัดการความรู้ของกรมอนามัย โดยพิจารณาจากการดำเนินงานที่ผ่านมา
และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยวางกรอบการทำงานจากผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA
หมวดที่ 4พิจารณาจากกิจกรรมที่มีและโอกาสพัฒนาที่ยังขาดอยู่

2) การสะสมและประโยชน์จากความรู้ในงานที่
เกี่ยวข้อง มีหลายโครงการในองค์กรที่ดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ กับลูกค้า
ภายนอก มีการเก็บรวบรวมข้อมูลขุมความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมไว้ที่ Website ของศูนย์ฯ ใน
หมวด KM แต่ส่วนใหญ่ยังเป็น Explicit Knowledge

3) การจัดทำระบบ IT เพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้มี
การพัฒนา ระบบ IT ให้บุคลากรได้เข้าถึงและรับทราบเรื่องราวของการจัดการความรู้ที่ใช้งานง่าย ทั้ง
บุคลากรในองค์กรและบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ มีการบันทึกสรุปขุมความรู้ที่ได้จากการจัด
กิจกรรมต่างๆ และมีการupdate ข้อมูลเป็นช่วงๆ

การวัดประเมินผลการเรียนรู้

การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 26 กำหนดให้มีการประเมินผู้เรียนเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษา ผลของการประเมินที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับสะท้อนให้เห็นภาพของการพัฒนาและข้อบกพร่องของผู้เรียน นอกจากนี้ยังนำไปใช้ในการตัดสินผลการเรียนเพื่อประโยชน์ต่างๆ เช่น การเลื่อนช่วงชั้นการจบหลักสูตร การคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยทางการศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546, น. 1-2) แนวทางการดำเนินการของสถานศึกษา

1. กำหนดรูปแบบการประเมินระบบ และระเบียบการวัดผลประเมินผล
2. ประเมินเพื่อซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน
3. ประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน
4. เทียบโอนประสบการณ์และความรู้
5. ประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
6. รายงานผู้ปกครองและสาธารณชน
7. รายงานผลการจัดการศึกษาในภาพรวมต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

ระดับของการวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ระดับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546, น. 5-6)

1. การวัดผลประเมินผลระดับชั้นเรียนเป็นการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระเป็นหลัก ส่วนการวัดผลประเมินผล การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อาจประเมินตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีหลักทั่วไปสำหรับการประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้

- 1.1 ประเมินและตัดสินเป็นรายวิชา
- 1.2 ประเมินโดยยึดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของรายวิชาเป็นเป้าหมาย
- 1.3 ประเมินด้วยวิธีที่หลากหลาย เน้นการประเมินตามสภาพจริง
- 1.4 รายวิชาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ที่

คาดหวังได้ผ่านทุกข้อ

- 1.5 ทำการซ่อมเสริมผลการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
- 1.6 นักเรียนต้องเรียนซ้ำรายวิชาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และไม่ผ่าน

การซ่อมเสริม

2. การประเมินระดับสถานศึกษาเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้น โดยสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นตามมาตรฐานการเรียนรู้ตลอดจนนำผลการประเมินรายช่วงชั้น ไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีที่ผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริม ประเมินการเรียนรู้ด้วย

3. การวัดและประเมินผลในระดับชาติ (National Test) สถานศึกษาต้องจัดให้นักเรียนที่อยู่ในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้นได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติในกลุ่มสาระที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระอื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพโดยแนะนำกระบวนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน ควรส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการภายในกลุ่มสาระ ให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง ส่งเสริม สนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและสนับสนุนครูผลิตสื่อใช้เอง ส่งเสริมให้ครูมีการวัดผลประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง ผู้บริหารกำหนดวิธีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

2.4.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าเยาวชนไทยในอนาคตควรจะเป็นพลเมืองอย่างไรที่สังคมไทยต้องการ และสามารถดำเนินชีวิตของตนได้อย่างมีความสุข แม้ว่าหลักสูตรจะสร้างขึ้นอย่างดีเลิศและเหมาะสมเพียงใดก็ตามหลักสูตรนั้นไม่มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ยากที่การใช้หลักสูตรจะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขั้นตอนและบทบาทของผู้บริหารในการบริหารหลักสูตร

2.4.2.1 หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

1) ความหมายของหลักสูตร

หลักสูตรมีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาแบบเป็นระบบประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาจะต้องมีหลักสูตรเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมาย

ของการศึกษาของประเทศเกี่ยวกับความหมายของหลักสูตร ได้มีนักศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้แตกต่างกันดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545, น. 24) กล่าวว่าหลักสูตร คือ มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจและวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกสังคม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้หลักสูตรยังมีความหมายเป็น 3 ประการ

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

สำลี รักสุทธี (2544, น. 1) กล่าวว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดให้แก่ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน อันจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติในทิศทางที่พึงประสงค์

กรมวิชาการ (2545, น. 1) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า เป็นแผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถโดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน

รุจิรุจ ภู่อาระ (2545, น. 77) กล่าวว่า หลักสูตรมาจากภาษาละติน ว่า Recourse แต่เมื่อนำมาใช้การศึกษาหลักสูตร คือ แผนการเรียนประกอบด้วย เป้าหมาย และจุดประสงค์เฉพาะที่จะนำเสนอและจัดการเนื้อหาซึ่งจะรวมถึงแบบของการเรียนการสอนตามจุดประสงค์ และท้ายสุดจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ของการเรียน

กล่าวโดยสรุป ความหมายของหลักสูตร คือ แผนหรือมวลประสบการณ์ที่จำเป็นและจัดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่พึงประสงค์

1. ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

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

1.1 หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและความเพลิดเพลินในการเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวิธีสร้างกำลังใจและเร้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนให้ได้มากที่สุด มีความรู้สูงสุด สำหรับผู้เรียนทุกคนควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจ และประสบการณ์ให้ผู้เรียนและพัฒนามั่นใจ ให้เรียนและทำงานอย่างอิสระและร่วมใจกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้สำคัญๆ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสาร ส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้อยากเห็นและมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล

1.2 หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรม สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนกระหว่างถูกผิด เข้าใจและศรัทธาในความเชื่อตรงของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันว่ามีอิทธิพลต่อตัวบุคคลและสังคม หลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้น มีความเสมอภาค ควรพัฒนาความตระหนัก เข้าใจและยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก หลักสูตรสถานศึกษาควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูลและเป็นอิสระ เข้าใจในความรับผิดชอบต่อ

นิภา เพชรสม (2542, น. 42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรไว้ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นเสมือนบ้ำาหลอมพลเมืองดีและมีคุณภาพเนื่องจากผู้เรียนหรือประชาชนคือผลผลิตของการศึกษา ดังนั้นคุณภาพของประชาชนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้น อยู่กับหลักสูตร ว่าต้องการให้ผู้ผ่านการศึกษามีคุณลักษณะอย่างไรหลักสูตรจึงเปรียบเสมือนบ้ำาหลอมบุคคล

2. หลักสูตรเป็นโครงการและแนวทางในการจัดการศึกษา เพราะหลักสูตรจะบอกให้ทราบว่าจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์อย่างไรและในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะต้องจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์อย่างไรจะจัดการสอนอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เห็นภาพรวมของการจัดการศึกษาของชาติว่ามุ่งไปในทิศทางใดที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายกับการจัดการศึกษาจะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

3. หลักสูตรเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานของครูเพราะหลักสูตรจะบอกให้ครูรู้ว่าควรพัฒนาผู้เรียนในด้านใดบ้าง จะสอนผู้เรียนด้วยเนื้อหาอะไรและควรจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์ใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 มาตรฐานประการแรก สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนจะต้องเสนอให้ถึงมาตรฐาน ที่หลักสูตรกำหนดไว้

4.2 มาตรฐานที่สองหมายความว่า หลักสูตรจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้ทุกสถาบันการศึกษาที่จัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

5. หลักสูตรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนดังนั้นประเทศไทยได้จัดการศึกษาโดยมีหลักสูตรที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีย่อมได้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาสังคมและประเทศชาติเป็นไปอย่างได้ผลดียิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 23-24) ได้จำแนกความสำคัญของหลักสูตรไว้ 3 ด้านคือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอนทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
2. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

3. หลักสูตรเปรียบเสมือนแบบแปลน การเรียนการสอน

สิริกร มณีรินทร์ (2545, น. 3-4) กล่าวว่าหลักสูตรเป็นส่วนสำคัญของส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุปว่าหลักสูตรเป็นมวลความรู้และประสบการณ์ที่มีความสำคัญในการนำไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้

1. ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2543, น. 86-87) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่าเป็นการให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาของตนได้มากขึ้นครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรระดับห้องเรียนของตนให้อยู่ภายในกรอบที่ส่วนกลางกำหนด คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติหลักสูตร โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดโครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจสิ่งการเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงบุคคลากรภายในสถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ มีหน่วยงานภายนอกเช่น ศูนย์พัฒนาหลักสูตรทำหน้าที่ส่งเสริมการศึกษาสนับสนุนหลักสูตรสถานศึกษา มีหน่วยงานภายนอกตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน

กรมวิชาการ (2544, น. 28-29) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่า คือ พันธกิจหรือภาระหน้าที่ที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัยโดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

เพื่อให้ครูทุกคนนำไปออกแบบการเรียนการสอน มีการวางแผนร่วมกันทั้งสถานศึกษา เป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมภารงานการจัดการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา

อุมาพร หล่อสมฤดี (2545, น. 8) ได้กล่าวว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้ และการประเมิน การกำหนดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สถานศึกษาเป็นผู้ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากกว่าเป็นเจ้าของหลักสูตร

สุนทรี คนเที่ยง (2551) กล่าวว่าหลักสูตรมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาไม่ว่าระดับใด เนื่องจากหลักสูตรจะระบุสิ่งที่ คาดหวังที่จะให้เกิดกับผู้เรียนแนวทางการจัดประสบการณ์ต่างๆ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2549, น. 11) ได้เปรียบหลักสูตรเหมือนพิมพ์เขียวของแปลนบ้านที่ใช้ในการสร้างบ้าน โดยในพิมพ์เขียว จะแสดงให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่เรามุ่งหวังการเปรียบดังกล่าวทำให้มองภาพของพิมพ์เขียวของแปลนบ้านแต่ละแห่งที่มีลักษณะแตกต่างออกไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ทั้งสภาพของที่ตั้งของบ้านที่จะสร้าง วัสดุอุปกรณ์ที่มี ความประสงค์ของเจ้าของบ้าน ฯลฯ ดังนั้นหลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษาก็ควรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษานั้นๆ แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาดูเหมือนจะเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจมากที่สุดทีเดียวสืบเนื่องมาจากแนวการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ซึ่งกำหนดแนวการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาจัดสาระของหลักสูตรให้เป็นไปตามกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทยความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ รวมทั้งจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, น. 17) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ แผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อกำหนดการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ของนักเรียนที่ประกอบด้วย ผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้รายปี/รายภาค การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่างๆ รวมทั้งการวัดผลประเมินผล

1. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร

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

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่มๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แบ่งแยกตามรายหัวข้อแต่ละระดับชั้นเรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่หน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, น. 67) กล่าวไว้ว่าบทบาทสำคัญของผู้บริหารหลักสูตรมีดังนี้

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

2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ดูแลดำเนินการประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจงแนะนำ ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนและก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

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

4. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรแม่บทหรือหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร และวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลตามที่หลักสูตรกำหนด ช่วยให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติอยู่แต่เดิมแบบเดิม สู่แนวของหลักสูตรใหม่ที่โรงเรียนจะใช้

5. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อผู้ปกครองจะได้ร่วมมือและช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนมากยิ่งขึ้นรวมทั้งจะได้มีบทบาทในการกำกับดูแลการจัดการของสถานศึกษาด้วย

6. จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาครูและบำรุงรักษาครูให้อุทิศตัวปฏิบัติหน้าที่และคงอยู่กับหน่วยงาน

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

8. จัดให้มีการบริการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียนในทุกด้าน รวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ และการจัดทำโครงการตามสาระการเรียนรู้และโครงการตามความสนใจ

9. นิเทศการใช้หลักสูตรและนิเทศการสอนและจัดให้มีการนิเทศ และติดตามผลอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทราบสภาพที่เป็นอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบอยู่จะได้ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ เพื่อส่งเสริมให้ครูใช้หลักสูตรให้ถูกต้องและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพจนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

วัชร บวรณสิงห์ (2544, น. 47-48) กล่าวว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตรมีดังนี้

1. เป็นผู้นำในการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร
2. ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระจ่างชัด สามารถควบคุมดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้
3. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร
4. จัดหาวัสดุหลักสูตรที่ทันสมัยและให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน
5. ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริมและนิเทศการใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
6. ประเมินผลการใช้ หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตน

องค์การ อินทรมพรรย์ (2539, น. 21) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจนและจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่นๆ
2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้
3. ต้องเป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจแก่ครู
4. ต้องจัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน
5. ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการดำเนินการ
6. ต้องประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร
7. ติดตามผลการปฏิบัติงานและนิเทศ
8. ประชาสัมพันธ์
9. ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

สงัด อุทรานันท์ (2538, น. 16) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

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

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาในการบริหารหลักสูตรนั้นแม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้นจึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วยการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย 3 มิติ ลูล่า (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2549, น. 14, Lulla, 1969) ได้แก่

1. การวางแผนจัดทำหลักสูตร (Curriculum Planning) ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดเนื้อหาสาระและ ประสบการณ์ การเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

2. การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) กิจกรรมในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการจัดทำวัสดุหลักสูตรต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและ ใช้สื่อการเรียนการสอนต่างๆ การเตรียมบุคลากร การบริหารหลักสูตร และการดำเนินการสอนตาม หลักสูตร

3. การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการประเมินเอกสารหลักสูตรการประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิ์ผลของ หลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบมิติในการพัฒนาหลักสูตรข้างต้นเป็นกระบวนการที่ สามารถใช้กับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรแม่บท หลักสูตรระดับชาติ (Official Curriculum) และหลักสูตรท้องถิ่นหรือหลักสูตรสถานศึกษา (Local / School Curriculum) (ในที่นี้รวมหลักสูตร ท้องถิ่นกับหลักสูตรสถานศึกษาเป็นสิ่งเดียวกันเพราะเป็นหลักสูตรระดับปฏิบัติการเช่นกัน)

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าแนวการ ปฏิบัติรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้อง รับผิดชอบจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติดังกล่าว การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็น กิจกรรมหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจึงต้องคำนึงถึงจุดหมาย และ หลักการของการจัดการศึกษา (ในที่นี้หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน)จากมิติทั้งสามในการ พัฒนาหลักสูตรของ โจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2549, น. 11) และลำดับการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Continuum) ของ มาร์ชและวิลลี (Marsh and Willis, 1995, p. 133) สามารถนำมา กำหนดขั้นตอนปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรสถาบันได้ดังนี้ขั้นเตรียมการวางแผนและออกแบบหลักสูตร (Preparing, Planning Anddesigning the Curriculum) กิจกรรมพัฒนาหลักสูตรในขั้นตอนนี้ได้แก่

1. การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คณะทำงานควร คัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านเนื้อหา การสอน สภาพของท้องถิ่น และการพัฒนา หลักสูตรซึ่งประกอบด้วย

1.1 ครูผู้สอน เป็นผู้มีความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร เพราะเป็นผู้ที่มี ประสบการณ์ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนที่ควรได้รับคัดเลือกมามีส่วนร่วม คณะทำงาน ควรเข้าใจในหลักสูตรแม่บทมีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอน รู้และเข้าใจ สภาพของโรงเรียน ชุมชนและสังคม

1.2 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มิชอบบงการส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาความสำเร็จของการพัฒนาหลักสูตรในระดับนี้เกิดได้จากการส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

1.3 วิทยากรท้องถิ่นหรือประชาชน การจัดการศึกษาที่ให้สังคมมีส่วนร่วม นั้นแนวทางหนึ่งคือการมีวิทยากรท้องถิ่นหรือประชาชนในชุมชนเป็นคณะกรรมการร่วมในการพัฒนาหลักสูตรเพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นที่รู้และเข้าใจด้านสภาพและความต้องการท้องถิ่นหรือชุมชนนั้นๆ เป็นอย่างดี

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ เป็นบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่จะให้คำแนะนำและสนับสนุน การพัฒนา หลักสูตรระดับนี้อีกทั้ง ยังสามารถให้คำแนะนำด้านกระบวนการขออนุมัติใช้หลักสูตรได้อีกด้าน

1.5 นักวิชาการ บุคคลกลุ่มนี้อาจ ได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันราชภัฏที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชา และการพัฒนาหลักสูตรและการสอนนอกจากนี้ คณะกรรมการจากกลุ่มบุคคลทั้ง 5 ฝ่ายนั้น ควรมีคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และที่สำคัญยิ่งคือ ความจริงใจที่ต้องการให้เกิดพัฒนาการที่ดีกับผู้เรียนในสถานศึกษา หรือชุมชนนั้นๆ แนวคิดของนักพัฒนาหลักสูตรหลายๆ คน อาทิ Skilbeck (1984) Vallance (1981) Dynan (1980) Hargreaves (1989) and Dunn (1986) (อ้างถึงใน Marsh and Willis 1995, pp. 179-183) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาก็คือ “ผู้เรียน” ด้วยเหตุผลที่ว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นผู้เรียนเองจะเป็นผู้ที่รับผลโดยตรงจากการพัฒนา ดังนั้นผู้เรียนจึงควรมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรด้วยเช่นกันแต่ในการปฏิบัติแล้วการที่จะให้ผู้เรียนมาเป็นคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรคงเป็นไปได้ยากทางออกก็คือคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรพึงควรตระหนักถึงสิทธิและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

สุนทรียะ คนเที่ยง (2551) เสนอว่าข้อมูลพื้นฐานที่คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรควรนำมาศึกษาและวิเคราะห์ ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรเกิดประสิทธิภาพและยังเกิดผลกับผู้เรียนโดยตรง ข้อมูลในส่วนนี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ อาจจะได้จากการสัมภาษณ์หรือสอบถาม (ใช้แบบสอบถาม) ผู้เรียน ครูผู้สอน ครูที่ปรึกษา และผู้ปกครองส่วนรูปแบบจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลของฝ่ายทะเบียน ฝ่ายแนะแนวหรือฝ่ายสารสนเทศของสถานศึกษา / โรงเรียนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะได้ข้อมูลมา

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่นที่สถานศึกษา ตั้ง อยู่เพื่อให้หลักสูตรที่จัดทำขึ้นเหมาะสมกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของชุมชน ข้อมูลที่ ควรศึกษาในส่วนนี้ได้แก่ การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี การประกอบอาชีพทั้ง ใน ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ความคาดหวังของชุมชน ประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อมูลเหล่านี้มี มากมาย ตัวอย่างเช่น การศึกษาด้านวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นก็เพื่อจะจัดการศึกษาให้ ผู้เรียนมี ความรักและหวงแหนในถิ่นกำเนิดของตน และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของท้องถิ่น การศึกษา ด้านเศรษฐกิจของชุมชน ก็สามารถเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่า หากหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นต้องให้ ผู้ปกครองนักเรียนใช้จ่ายทุนทรัพย์ส่วนหนึ่งเพื่อการศึกษาของบุตรหลานตน ผู้ปกครองจะสามารถ รับภาระนี้ได้มากน้อยเพียงใดวิธีการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ทำได้โดยการวิจัยสัมภาษณ์ ส่ง แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือการประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องข้อมูล เกี่ยวกับหลักสูตรแม่บท คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรต้องเข้าใจปรัชญาหลักการ จุดหมาย จุดประสงค์ และโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรแม่บทและกลุ่มวิชา การจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผล เพื่อพิจารณาว่ามีส่วนใดที่หลักสูตรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาหรือท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วม

3. ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพโดยทั่วไปของ โรงเรียนในด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร การบริหาร วัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือระหว่างบุคลากร ภายในโรงเรียนความร่วมมือระหว่างชุมชนหรือท้องถิ่นข้อมูลเหล่านี้ทำให้ทราบถึงจุดเด่นหรือความ พร้อมของโรงเรียนและจุดด้อยหรือความขาดแคลนในด้านใด หากโรงเรียนมี ความพร้อมมากเพียงใด ก็ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นข้อมูล เหล่านี้สามารถรวม ได้จากการสำรวจภายในโรงเรียน โดยศึกษาจากครู ผู้บริหาร และสถิติของ โรงเรียน

Maxwell (1985, pp. 47-52) ได้เสนอแนะการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มสมรรถภาพทางการใช้ภาษาให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งนี้ในเขต ชนบทไว้ ดังนี้

1. การสำรวจผู้ปกครองของนักเรียนทุกคนที่เรียนในชั้น ม.1- ม.4
2. การสำรวจความคาดหวังของนายจ้างหรือเจ้าของกิจการ ที่รับผู้เรียนที่ออก จากโรงเรียนก่อนจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
3. การทำแบบทดสอบการอ่านของนักเรียน ม.1-ม.4 ทุกคน (2 ฉบับ)
4. การทำแบบทดสอบมาตรฐานในการสะกดคำ (ใช้การสุ่มจากผู้เรียนทั้ง 4 ระดับ)

5. การทำแบบทดสอบการเขียนและการเขียนเชิงสร้างสรรค์ในชั้น เรียน ภาษาอังกฤษในทุกระดับ

6. การประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มสมรรถภาพ การใช้ภาษาแก่ผู้เรียนทุกคน

7. การศึกษาค้นคว้า สำรวจ และศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความต่างๆ เกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาทักษะทางภาษาแต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา (การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน) ก็เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลามาก บางครั้ง ข้อมูลที่มีมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

Vandegrift and Greene (1992, p. 58) ขั้นการจัดทำหลักสูตร (Producing the Curriculum Package) ในขั้นนี้มีกิจกรรมที่คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้องดำเนินการ (สุนทรี คนเที่ยง, 2551) คือ

1. กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรระดับสถานศึกษา จุดประสงค์ที่กำหนด ขึ้นมาคือสิ่งที่มุ่งหวังจะให้ผู้เรียนได้บรรลุผลหลังจากที่เรียนรายวิชานั้น ๆ แล้ว จุดประสงค์ที่กำหนด หรือสิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดกับผู้เรียน ควรครอบคลุมพัฒนาการสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Development) พัฒนาการด้านทักษะ (Psychomotor Development) และพัฒนาการด้านเจตคติ (Affective Development) แหล่งข้อมูลในการกำหนดจุดประสงค์คือ ข้อมูลจากผู้เรียน (Learners) สังคมปัจจุบัน (Contemporary Life) ปรัชญาการศึกษา (Educational Philosophy) จิตวิทยาการศึกษา (Educational Psychology) และผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทาง (Subject Specialists) Tylor (1975, pp. 3-43) นอกจากนี้ในการกำหนดจุดประสงค์ ควรสอดคล้องกับจุดประสงค์ของกลุ่มวิชา ภาษาที่ใช้ชัดเจน กะทัดรัด และที่สำคัญเป็นจุดประสงค์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2. กำหนดเนื้อหา ภารกิจของคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรเมื่อได้กำหนด จุดประสงค์แล้วก็คือ การวิเคราะห์แล้วกำหนดเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และครอบคลุม พัฒนาการทั้ง 3 ด้านต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหาเกี่ยวกับ พื้นความรู้เดิม ความสนใจของ ผู้เรียน ความต่อเนื่องกับรายวิชาในระดับต่างๆ (ทั้งแนวตั้งและแนวนอน) ความทันสมัยของเนื้อหา เหมาะสมกับเวลา มีลำดับที่เป็นระบบ

3. กำหนดกิจกรรม คณะทำงานควรกำหนดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเกิด ประสบการณ์การเรียนรู้ พิจารณาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ เนื้อหา ควรคำนึงถึงความแตกต่างของ ผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่ต่างกันปริมาณกิจกรรมที่พอดี และเป็นกิจกรรมที่ ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติ

4. กำหนดคาบเวลา ในการกำหนดคาบการเรียนมักยึดเอาโครงสร้างของหลักสูตรแม่บทเป็นหลัก ปริมาณเนื้อหาที่ผู้เรียนจะต้องเรียนเป็นเครื่องกำหนด หลักสูตรสถานศึกษา ควรมีความชัดเจนในด้านการกำหนดเวลาในเนื้อหาอย่างย่อๆ ว่าควรใช้กี่คาบต่อเนื้อหา โดยส่วนใหญ่ หลักสูตร ที่พัฒนาขึ้นมักจะเป็น วิชาเลือกหรือเลือกเสรี จำนวนคาบเรียนและหน่วยการเรียนรู้จึงสามารถยืดหยุ่นได้

5. กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผล ในการพัฒนาหลักสูตรระดับนี้จะมี ลักษณะเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์และวิธีการวัดและประเมินผลควรให้สอดคล้องกับ เจตนาของหลักสูตร ควรมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย การตัดสินผลการเรียนควร สอดคล้องกับแนวการวัดและประเมินผลของหลักสูตรแม่บท

6. จัดทำเอกสารหลักสูตร เมื่อคณะทำงานได้พัฒนาหลักสูตรที่มีองค์ประกอบ ครบทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว (จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล) ภารกิจต่อไปคือ การจัดทำเอกสารหลักสูตรซึ่งได้แก่ แผนการสอน คู่มือครู หนังสืออ่านเพิ่มเติมและสื่อต่างๆ ขั้นตอนการ ปรับและทดลองใช้หลักสูตร (Adoption of the Curriculum) ในขั้นตอนนี้เน้นเป็นการตรวจสอบ คุณภาพและการทดลองใช้หลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่องก่อนนำไปใช้จริง โดยคณะทำงาน อาจจะ ประชุมพิจารณาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ถูกต้องขององค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรจากนั้นนำหลักสูตรที่ผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้ สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ การเตรียม บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตร มีการนิเทศติดตามผลการ ใช้ ควรเป็นการนิเทศแบบร่วมมือระหว่างผู้สอนกับผู้นิเทศ จากนั้นนำข้อมูลต่างๆ จากการนำมา วิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อนำไปปรับปรุง ให้หลักสูตรมีคุณภาพยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้จริง

ขั้นการนำหลักสูตรไปใช้ (Implementation of the Curriculum) การ เตรียมการที่สำคัญคือ การการอบรมครูเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรควรเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อ สิ้นสุดการอบรมควรมีการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (สุนทรี คนเที่ยง, 2551) ขั้นการประเมินผล หลักสูตร (Evaluation of Curriculum) เมื่อสถานศึกษาดำเนินการใช้หลักสูตรไปได้ระยะหนึ่งแล้ว ควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับคุณค่าของหลักสูตรวัตถุประสงค์ของการประเมินผลหลักสูตร เพื่อให้ทราบ ว่า (สุนทรี คนเที่ยง, 2551)

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

หลักสูตร ประเมินการใช้หลักสูตร ประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็นำมาพิจารณาว่าจะดำเนินการใช้หลักสูตรดังกล่าวต่อไปหรือไม่ ข้อควรคำนึงที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ การสร้างและคงไว้ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่ดี (Creating and Maintaining a Good Working Climate) ทุกฝ่ายควรร่วมมือกันที่จะสร้างสรรค์บรรยากาศนี้ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน ฝ่ายสนับสนุนการสอนทุกฝ่าย การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานความรักและจริงใจต่อทุกฝ่าย การมองข้อดีของตนเองและผู้อื่นก็เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้

จิราพร พรายมณี (2551) กล่าวว่า ตามที่กระทรวงศึกษาได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 โดยเริ่มใช้ในโรงเรียนในปีการศึกษา 2545 ปัจจุบันปีการศึกษา 2548 ได้มีการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานครบทุกโรงเรียน และทุกชั้นเรียนในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะมีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นข้อกำหนดคุณภาพของนักเรียน สถานศึกษาต้องนำสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตรฯ ไปจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสอดคล้องกับความสามารถความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นหลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดทำขึ้นมีรูปลักษณะและรายละเอียดแตกต่างกันกรมิวิชาการ(เดิม) จึงให้โรงเรียนทำการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ตามแบบตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษา ผลที่ได้จากการวิเคราะห์หลักสูตรฯ จะเป็นประโยชน์ของสถานศึกษา ทำให้ทราบว่าหลักสูตรสถานศึกษา 10 หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำมีคุณภาพเพียงใด แต่ละหลักสูตรมีจุดเด่น และข้อบกพร่อง จะต้องแก้ไขปรับปรุงในหัวข้อประเด็นใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ โดยมีเทคนิควิธีปฏิบัติดังนี้

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

หลักสูตรสถานศึกษา

ยุทธนา ปฐมวราชาติ (2549, น. 1-2) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้เป็นความมุ่งมั่นที่โรงเรียนต้องการที่จะหล่อหลอมสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่โรงเรียนได้ศึกษาและพัฒนาตามลำดับต่อเนื่องตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 เริ่มจากการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็นเรื่องราวต่างๆ ตามบริบทของแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา สภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียน และชุมชนสู่การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นตามแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (Basic Education Curriculum) ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (School Curriculum) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดประมวลความรู้และ

ประสบการณ์แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน วิถีชีวิตในชุมชนและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันอย่างมีความสุขบนพื้นฐานแห่งความพอเพียง รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

การพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ด้านหลักสูตร ที่โรงเรียนได้วิจัยและพัฒนาจากฐานความคิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างประสบการณ์การปฏิบัติของครูผู้สอนกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการพัฒนาหลักสูตรแบบอิงมาตรฐาน (Standard-Based Curriculum) ตามแนวคิดของเกลทฮอร์น (Glatthorn) ภายใต้พื้นฐานกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research “Deming cycle : PDCA”) ดำเนินการศึกษาและพัฒนาระหว่างปีการศึกษา 2548 – 2549 การออกแบบการพัฒนาหลักสูตร จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน : PLAN ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อม สสำรวจวิเคราะห์สภาพปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร
2. การวางแผนพัฒนาหลักสูตร ศึกษาสภาพชุมชนและแหล่งการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา/และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 การออกแบบร่างหลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ : DO ได้แก่

1. การดำเนินการพัฒนาหลักสูตร กำหนดหัวเรื่อง (Theme) และประเด็นการเรียนรู้วิเคราะห์ความสอดคล้องของสาระและมาตรฐานกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้ จัดทำแผนการเรียนรู้รายหน่วยการเรียน จัดทำคำอธิบายรายวิชา คำอธิบายรายหน่วย
2. การกำหนดแนวการจัดการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนกำหนดโครงการและกิจกรรมสนับสนุน การเรียนการสอน กำหนดแนวทางการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียน กำหนดแนวทางการวัดและประเมินผล การเรียน
3. การดำเนินการใช้หลักสูตร จัดการเรียนการสอนตามแผนรายหน่วย การเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนรายหน่วย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ : CHECK ได้แก่ นิเทศกำกับติดตามการดำเนินการใช้หลักสูตรตรวจสอบและประเมินผลการใช้หลักสูตร

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข : ACT ได้แก่ วิเคราะห์/สรุปผลการดำเนินงาน การใช้หลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นสะท้อนความคิดเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรโดยจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร หลักสูตรสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากการพัฒนาส่งผลให้ครูผู้สอนได้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหล่อหลอมสาระการเรียนรู้ที่ครูได้มีประสบการณ์การจัดการเรียนรู้อันมีประสิทธิผลกับหลักการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาการโดยการตรวจสอบและปรับเข้าสู่มาตรฐานหลักสูตรช่วงชั้นออกแบบและวางแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้บนความพอเพียงด้วยบริบทและสภาพปัญหาด้านบุคคลากร คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน ได้ร่วมกันกำหนดแนวการจัดการเรียนรู้โดยใช้การสอนแบบรวมชั้นเรียน (ช่วงชั้น) และ การสอนแบบ Group Based Learning โดยจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่มละ 4-5 คน เพื่อศึกษาเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการนำแนวคิดการสอนแบบ 5 Ps ที่โรงเรียนได้สังเคราะห์และพัฒนาขึ้นเป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวเอง(ยุทธนา ปฐมวรชาติ. 2548:) การดำเนินการจัดการเรียนการสอนมีขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย

P1 : Pre-Learning (ขั้นก่อนการเรียนรู้) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นจากการแจ้งจุดประสงค์และขอบข่ายการเรียนรู้ มีการสอบถามความต้องการความสนใจเพิ่มเติมของนักเรียนเพื่อนำไปปรับการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียนโดยใช้เทคนิคคำถามที่กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความสงสัยใคร่รู้ หรือคำถามที่นำไปสู่บทเรียน รวมถึงการทดสอบก่อนเรียน

P2 : Presentation (ขั้นนำเสนอบทเรียน) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นด้วยการที่ครูนำเสนอบทเรียนใหม่โดยให้นักเรียนศึกษาข้อมูล / ความรู้ / ใบงาน ที่ครูจัดเตรียมไว้ให้ในรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน เป็นกลุ่มย่อย จากนั้นให้นักเรียนสรุปความรู้และนำเสนอแนวคิด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องที่เรียนเพื่อเป็นฐานความคิดสู่การศึกษาค้นคว้าต่อไป

P3 : Participation (ขั้นเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม) โดยครูเชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้สู่สากลและท้องถิ่นที่กำหนดไว้ในสาระการเรียนรู้โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ได้ออกแบบไว้ในรูปแบบของใบงาน ใบกิจกรรม จากนั้นครูจะซักถามความรู้ที่นักเรียนได้รับและให้นักเรียนร่วมกันวางแผนการเรียน รวมถึงครูจะเชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้สู่สากลและท้องถิ่นโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตาม (ใบงาน / ใบความรู้ / ใบกิจกรรม) จากนั้นครูซักถามความรู้ที่ได้รับ และให้นักเรียนร่วมกันวางแผนการเรียนต่อไป โดยให้นักศึกษาเรื่องที่เรียนในสภาพจริงจากแหล่งเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมสำรวจชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ได้รับจากประสบการณ์การเรียนรู้

P4 : Practice ขั้นการเรียนรู้สู่สาระการเรียนรู้อื่นๆ ฝึกปฏิบัติและสร้างสรรค์ผลงาน / นำความรู้ไปใช้ในวิถีชีวิตจริง ด้วยกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ เช่น (การสร้างงานศิลปะ / การเขียนสร้างสรรค์ / ฝึกการดำเนินงานตามขั้นตอน / ฝึกทักษะภาษาอังกฤษ ค้นคว้าเพิ่มเติม ฯลฯ)

P5 : Performance Assessment (ขั้นประเมินผลการเรียนรู้) เป็นขั้นตอนที่ให้นักเรียนสรุปผลการเรียนรู้ประจำหน่วย โดยนำเสนอเป็นแผนผังความคิด และให้นักเรียนนำเสนอผลการเรียนรู้ที่ได้รับ / หรือการสร้างสรรค์ผลงานต่างๆโดยเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดสู่ผลงานด้านศิลปะ ด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ หรือผลงานเชิงสร้างสรรค์องค์รวมเช่น สมุดภาพ หนังสือเล่มเล็กการทำโครงการ Mini project เป็นต้น โดยครูจะทำการประเมินผลจากการตรวจผลงาน / สังเกตการณ์ปฏิบัติของนักเรียน / สัมภาษณ์ความคิดเห็น ฯลฯ รวมถึงการทดสอบหลังเรียน นอกจากนี้ในการบริหารจัดการหลักสูตรได้มีการผสมผสานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมเสริมหลักสูตร) ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำสัปดาห์ เช่น กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมเสริมการอ่านกิจกรรมเรียนรู้นอกห้องเรียน กิจกรรมวิถีพุทธ กิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้นแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544เป็นหลักนั้นกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 28-29) ได้เสนอแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาดังนี้

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

ประเมินผลและเอกสารหลักฐานการศึกษา

7. การพัฒนาระบบการส่งเสริมสนับสนุน

8. การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์วิสัยทัศน์ เป็นการแสดงถึงเจตนารมณ์ อุดมการณ์ หลักการ ความเชื่อ อนาคตที่พึงประสงค์ เป็นการคิดไปข้างหน้าที่มีเอกลักษณ์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด ภารกิจ เป็นการแสดงถึงวิธีการดำเนินการถึงสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติต่อไปเป้าหมาย เป็นการกำหนดความคาดหวังด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่สถานศึกษากำหนด และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อปลูกฝังและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน

ทั้งนี้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังกล่าวจะมีความแตกต่างไปจาก คุณลักษณะ และจิตพิสัยที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระวิชาการจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาควรประกอบด้วย รายวิชา สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ ครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนครบทุกภาคเรียน เวลาเรียนในแต่ละรายวิชา แต่ละกลุ่มสาระ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นรายปีหรือรายภาคการจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาระบบวิชาการ ได้เสนอแนวทางการจัดทำสาระหลักสูตรดังนี้

1. กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค สถานศึกษาจะต้องกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังโดยวิเคราะห์จากมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้งนี้สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังนั้นจะต้องมีความสำคัญและจำเป็น ส่งผลโดยตรงต่อมาตรฐานการเรียนรู้ นั้นๆ จนสามารถเชื่อถือได้ว่า ถ้าบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวังดังกล่าวแล้ว ผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ นั้น จริง

2. กำหนดสาระการเรียนรู้รายปี หรือรายภาค โดยการวิเคราะห์จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง กำหนดเนื้อหา สาระให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ และมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นนั้นๆ

3. กำหนดเวลาเรียนและจำนวนหน่วยกิต กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้ นั้นๆ โดยใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมง มีค่าเท่ากับ 1 หน่วย

4. จัดทำคำอธิบายรายวิชา โดยการนำมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นสาระการเรียนรู้ ระยะเวลา จำนวนหน่วยกิตมาเขียนเป็นคำอธิบายรายวิชา โดยอาจเขียนเป็นเรียงความหรือแยกเป็น 2 ส่วน

5. จัดทำหน่วยการเรียนรู้ โดยนำสาระการเรียนรู้มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นที่มีความสัมพันธ์กันมาบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นสาระการเรียนรู้ และจำนวนเวลาสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้นี้อาจบูรณาการทั้ง ภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้ หรืออาจเป็นการบูรณาการที่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยพิจารณาจากมาตรฐานการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการจัดการเรียนรู้

6. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วยควบคู่ไปกับ คำอธิบายรายวิชา แล้วกำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้การออกแบบการเรียนรู้ กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 33 – 34) เสนอแนวทางการออกแบบการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ควรใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากธรรมชาติและจากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบบูรณาการ และใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2. สื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้ง เครือข่ายการเรียนรู้ต่าง

3. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน มุ่งหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการคุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์อยู่ในระดับใด ส่วนการประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินผลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนด้านการเรียนรู้ เป็นรายชั้น ปี และช่วงชั้น ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาการออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 35 – 36) เสนอว่าการออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ เน้นการพัฒนาความเป็นมนุษย์แบบองค์รวมให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมายมีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมมี 2 ลักษณะคือ กิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมนักเรียนกำหนดรูปแบบ วิธีการวัดประเมินผล และเกณฑ์การตัดสิน การวัดประเมินผลและเอกสารหลักฐานการศึกษาการกำหนดรูปแบบ วิธีการวัดและประเมินผล และเกณฑ์การตัดสินรวมทั้งเอกสารหลักฐานการศึกษา

1. เกณฑ์การผ่านช่วงชั้น และการจบหลักสูตรการผ่านช่วงชั้น ที่ 1 2 และ 3 ผู้เรียนต้อง

1.1 เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.2 ผ่านการประเมิน การอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.3 ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.4 เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดการผ่านช่วงชั้นที่ 4 ผู้เรียนจะต้อง

1.5 เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มได้หน่วยกิตรวมไม่น้อยกว่า 75 หน่วยกิตและได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.6 ผ่านการประเมิน การอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.7 ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเอกสารหลักฐานการศึกษาสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพิจารณาจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษา เพื่อใช้ประกอบการวัดและประเมินผล โดยใช้รูปแบบเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมายได้ตรงกัน และการส่งต่อการพัฒนาระบบการส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาควรพัฒนาระบบส่งเสริม สนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ซึ่งได้แก่ การพัฒนากระบวนการแนะแนว การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และห้องสมุด การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และเครือข่ายวิชาการการเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ควรประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1.7.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย

1.7.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.7.3 โครงสร้างหลักสูตร

1.7.4 รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.7.5 บทความทางการศึกษา

สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาถือเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาในการบริหารหลักสูตร ส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การนิเทศการใช้หลักสูตร การติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

2.4.3 ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้ง ให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและผลสุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (กมล ภูประเสริฐ, 2544, น. 59)

2.4.3.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้อย่างกว้างๆ เช่น

อเนก ส่งแสง (2540, น. 2) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่าการนิเทศการศึกษาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานในหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการเสริมวิชาการ การจัดครูเข้าสอน การใช้สื่อการสอน การประเมิน ตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

กมล ภูประเสริฐ (2540, น. 15) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการศึกษา คือ การทำความเข้าใจในภารกิจที่พึงปฏิบัติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ปราการ เจริญสุรสกล (2540, น. 20) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่าหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลและปัญญาในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติได้ถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, น. 3) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, น. 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศ คือ กระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึง กระบวนการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.4.3.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, น. 182) กล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนว่าผู้บริหารการศึกษา ต้องยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทน

2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลงได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้

3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้นเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ชูเชิงขู่ หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4. บุคลากรภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกันในสภาพความจริงแล้วไม่มีใครที่มีความเชี่ยวชาญทุกด้าน ดังนั้นจึงน่าจะแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหาร จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

สำนักพัฒนาสังคม (2547, น. 2) ได้กล่าวว่า การดำเนินการนิเทศการศึกษาให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องยึดหลักการซึ่งเป็นวิธิต่างแห่งการแก้ไขปัญหาที่คิดว่าน่าจะมีผลได้มากที่สุด หลักการนิเทศการศึกษาที่ดีควรได้จากการประยุกต์แนวคิดต่างๆ จากนักการศึกษาที่ให้ความเห็นไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศจะเกิดผลสูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอนก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดมุ่งมั่นที่แน่นอน ซึ่งได้ตกลงร่วมกัน โดยคณะครูและผู้นิเทศ

2. การนิเทศการศึกษา จะมีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นเกี่ยวข้อง และมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือครูต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าเขาต้องการให้การศึกษช่วยเหลือเรื่องใด

3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ย่ำแย่และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และต้องช่วยครูให้พบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การนิเทศการศึกษาเป็นวิทยาศาสตร์ คือเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ ทั้งในด้านกระบวนการนิเทศ และการใช้เครื่องมือ มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นปรนัย เชื่อถือได้ แทนที่จะสรุปจากความคิดเห็นอย่างเดียว

5. การนิเทศการศึกษาเป็นประชาธิปไตย คือมีความเคารพในบุคคลแต่ละคนร่วมมือกันทำงาน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้น ต้องมาจากหมู่คณะ

6. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ คือต้องส่งเสริมให้บุคคลแต่ละคนแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองและพัฒนาความสามารถให้สูงสุด

7. ควรมีการประเมินผลโครงการนิเทศ โดยผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ทราบถึงผลในการดำเนินการ

ชัต บัญมา (2551) ได้กล่าวว่า หากนำความหมายของการนิเทศหลักการนิเทศดั้งเดิมมาผสมผสานกับแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู และระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษา หลักการนิเทศคือ

1. การนิเทศการศึกษา จะต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงาน ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การนิเทศการศึกษา มุ่งให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการนำตนเอง และสามารถตัดสินใจปัญหาของตนเองได้

3. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

5. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นไปอย่างง่ายๆ ไม่มีพิธีรีตอง

2.4.3.3 องค์ประกอบในการนิเทศ

ประยูรศรี วงศรี (2550) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. บุคลากรนิเทศ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะนิเทศการจัดกระบวนการ

เรียนรู้ และครูผู้สอนซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการนิเทศการศึกษาและทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศการศึกษาด้วย

2. วิธีกรนิเทศ

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงาน ของครูและคณะส่งเสริมให้ครูรักงานวิชาการทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เคารพในหลักการและเหตุผล พยายามปรับปรุงคุณภาพของงาน และช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจมีเวลาปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กำหนดวิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาอุปสรรคและประเด็นที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตปรึกษาหารือประเมินผลงานทางวิชาการของโรงเรียน

2.3 กำหนดวิธีหรือกิจกรรมการนิเทศโดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมต่อไปนี้ตามความเหมาะสม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประชุม การอบรมการเรียนรู้ แบบบันทึก บรรยากาศในชั้นเรียน และอ้างอิงเอกสาร การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ จะต้องอยู่บนหลักแห่งมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษาแม้ว่าจะจำกัดลงมาแล้วว่าเป็นการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เกี่ยวกับครูโดยตรงแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นกิจกรรมการนิเทศที่ผสมผสานกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

3. กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการ การวางแผนดำเนินการตามแผน การสร้างสื่อเครื่องมือ และพัฒนาวิธีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลรายงานตามลำดับดังนี้

- 3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
- 3.2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก
- 3.3 การสร้างสื่อนวัตกรรมเครื่องมือ
- 3.4 การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 3.5 การประเมินผลและการรายงานผล

การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นการช่วยเหลืออำนวยความสะดวก แนะนำชี้แจงบริการ ร่วมมือปรับปรุงแก้ไขพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและร่วมมือซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.4.3.4 กระบวนการนิเทศ

แฮร์ริส (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541, น. 26 – 28, อ้างถึงใน Harris, 1975, pp. 14 – 15) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเขียนย่อๆ ว่า POLCA ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Processes) คือ การติดตามการนิเทศการจัดตารางทำงาน ตารางการนิเทศ และทำโครงการต่างๆ

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Processes) คือ มีการจำแนกหน้าที่เพื่อไม่ให้ทำงานซ้ำซ้อน ขจัดปัญหาซ้ำซ้อนกัน แหล่งข้อมูลทางวิชาการ จัดวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในโรงเรียน

3. กระบวนการผู้นำ (Leading Processes) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ เสริมแรง เอาใจใส่ ในเรื่องสวัสดิภาพใช้ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) หมายถึง การติดตามการทำงานของบุคลากรโดยใช้พระคุณมากกว่าพระเดช เมื่อพบข้อบกพร่องข้อผิดพลาดผู้นิเทศจะแก้ไขข้อบกพร่องนั้นด้วยความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ เห็นได้ว่าการควบคุมทางการนิเทศนั้นเป็นกระบวนการที่แตกต่างไปจากการควบคุมทางการบริหาร

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Processes) ได้แก่ การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญคือการพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าให้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง ทั้งนี้มีการวิจัยด้วย

ชาร์ลี มณีศรี (2542, น. 82 – 83) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินการทำงาน (Assessing) เป็นการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ความสอดคล้องประสานสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมการทำงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority) เรียงลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกำหนดทางเลือก

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) จัดระบบงาน แผนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน นำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การเตรียมการที่จะปฏิบัติงาน

4. การจัดทรัพยากร (Allocating Resources) การจัดทรัพยากรโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

5. การประสานงาน (Coordination) การนิเทศเป็นกระบวนการประสานใช้ทรัพยากรจึงจะบังเกิดผล การประสานงานที่ดีมีทั้งประสานแผน ประสานคน และประสานงบประมาณให้เกิดความกลมกลืน โดยเฉพาะการกำหนดระยะเวลาไม่ให้ซ้ำซ้อน

6. การนำในการทำงาน (Directing) การที่นำได้นั้น ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบ

2.4.3.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543, น. 182) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่จะทำให้การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยถือว่างานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ

2. ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมอบหมายให้ศึกษานิเทศก์ในสังกัดทำหน้าที่นิเทศงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์ช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

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

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาทุกคนจึงต้องร่วมคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ ในทางวิชาการแต่ละคนเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศตามความเหมาะสมเฉพาะตัวในแต่ละด้าน

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายในวิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การได้ไปประชุมอบรมสัมมนา ปฏิบัติการในระดับต่างๆ การสาธิตรูปแบบการสอน เพื่อช่วยกันค้นหาข้อบกพร่องและการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาร่วมกัน การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์กันโดยตรง เป็นต้น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม

Glatthorn (1984, pp. 60 – 61) เสนอบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยในการสังเกตการณ์สอน วิธีสังเกตการณ์สอนหรือปฏิบัติงานและในเวลาสังเกต

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการนิเทศ กำหนดเวลาในการประชุม และการสังเกตการณ์สอนหรือปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยร่วมมือกับครูหรือคณะครูที่ร่วมโครงการนิเทศ

3. การนิเทศผู้บริหารควรเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี โดยสังเกตการสอนในเรื่องที่ครูสนใจมากที่สุด หรือเป็นปัญหาประเด็นหรือเรื่องที่พยายามปรับปรุงแก้ไขและไม่จำเป็นต้องสังเกตการณ์สอนบ่อยครั้ง เช่น เกี่ยวกับการนิเทศการสอนแบบอื่นๆ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้ควรคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการสังเกตการสอน โดยผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารต้องรู้ว่าครูกำลังทดลองใช้หรือพยายามใช้รูปแบบวิธีสอนอะไรในครั้งนั้นหรือต้องการพัฒนางานวิชาการเรื่องใด มีใครบ้างร่วมโครงการ

3.2 จำนวนเด็กในห้องเรียน กลุ่มที่สนใจเรียนหรือไม่สนใจเรียนกี่คน ครูใส่ใจต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนหรือไม่

3.3 มีประเด็นใดบ้าง หรือเรื่องใดบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของนักเรียนในคาบนั้นและครูมีการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนระหว่างเรียนอย่างไร

3.4 ครูตอบสนองและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนอย่างไรบ้าง นักเรียนแสดงออกถึงการพัฒนาการเรียนรู้อย่างไร และครูส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอย่างไร

วัชร่า เล่าเรียนตี (2545, น. 146) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศโดยผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่นี้เทศ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน

2. ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนกับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายชั้นเพื่อสอบถามความสมัครใจของครูที่เต็มใจจะรับการนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งครูที่รับการนิเทศโดยผู้บริหารไม่ควรมากเกินไป

3. ผู้บริหารมีความสามารถประชุมวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศ วางแผนการนิเทศ กำหนดสังเกตการสอนหรือปฏิบัติและกำหนดวันเวลาที่จะสามารถสังเกตกำหนดช่วงเวลาและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการสอนด้วยต่อไป

4. ผู้บริหารสามารถสังเกตการสอนในชั้นเรียนแต่ละครั้ง ควรใช้เวลาไม่มากตามประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น กระบวนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน

สำนักการศึกษา (2545, น. 22 – 23) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง
3. ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครูในฐานะประธานคณะกรรมการ
4. สามารถพิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน
5. สามารถเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับนิเทศ
6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
7. สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ
8. สามารถใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศในโรงเรียน
9. สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, น. 36) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา
3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
4. ติดตาม ประสานงานกับพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักการศึกษา (2547, น. 8) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องแสดงบทบาทผู้นิเทศดังต่อไปนี้

1. สามารถสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจัง
2. สามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส ให้คำแนะนำชี้แหล่งวิชาการแก่ครู
3. สามารถบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศในทุกเวลาที่มีผู้ขอความร่วมมือ
4. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
5. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
6. ผู้บริหารอาจเป็นผู้นิเทศหรือเป็นผู้รับการนิเทศ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมและถูกกาลเทศะ

ประยูรศรี วงศรี (2550) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

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

กล่าวโดยสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครูและส่งเสริมให้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนเพราะการจัดการเรียนการสอนจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

2.4.3.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

การวางแผนเป็นเครื่องชี้วัดแนวทางการปฏิบัติงาน การวางแผนงานเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาได้กำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตตามความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติก่อนหลัง การวางแผนงานวิชาการในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, น. 95)

กระทรวงศึกษาธิการ (2541, น. 21) ให้ความหมายของการวางแผนการนิเทศหมายถึง ขั้นตอนเตรียมการก่อนนิเทศควรดำเนินการดังนี้

1. สสำรวจสภาพปัญหาหรือความต้องการพัฒนาโดยสำรวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน หรือปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ไม่เหมาะสมและความต้องการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและครูพร้อมทั้งสรุปปัญหาและความต้องการพัฒนาจากแบบสำรวจที่จัดขึ้นจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาตามความจำเป็นก่อนหลังเพื่อดำเนินงานขั้นต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อแก้สภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอนหรือพฤติกรรมกรรมการสอนที่ไม่พึงประสงค์หรือกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อสนองต่อความต้องการ การพัฒนาของผู้บริหาร

3. กำหนดวิธีปฏิบัติงานนิเทศ เป็นขั้นตอนระดมสมองจากกลุ่มนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดกิจกรรมนิเทศหรือเทคนิคการนิเทศเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการนิเทศ เช่นกิจกรรมการนิเทศ โดยการสาธิตการสอน การศึกษาดูงาน การนิเทศโดยสังเกตการณ์สอน

ประทุม เข็มวิลาส (2546, น. 4) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการนิเทศ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการนิเทศ จัดให้มีขึ้นเพื่อทราบผลของการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายเพียงใด เพื่อทราบข้อดี ข้อเสีย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานในการประเมินผลการนิเทศ ควรจะประเมินทั้ง ผลผลิต กระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยป้อนเข้า โดยให้ความสำคัญกับผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือกระบวนการปฏิบัติงาน และปัจจัยป้อนเข้า ในส่วนของผลผลิตนั้น อาจจะประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ไม่จำเป็นต้องประเมินคุณภาพผู้เรียนก็ได้ ทั้งนี้เพราะคุณภาพผู้เรียนนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกมาก

สำนักการศึกษา (2546, น. 6-7) ได้สรุปถึงการประเมินผลการนิเทศการศึกษาดังนี้

1. โรงเรียนได้จัดการนิเทศงานวิชาการอย่างเป็นระบบหรือไม่
2. บุคลากรมีความพึงพอใจ ได้พัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการสอนของตนได้เพียงใด

3. นักเรียนได้พัฒนาคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือมาตรฐานการศึกษาเพียงใด

4. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพได้ระดับตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดเพียงใด

2.4.3.7 หลักการประเมินผลการนิเทศ

สำนักการศึกษา (2546, น. 8) ได้เสนอถึงหลักการประเมินผลการนิเทศไว้ว่า

1. การประเมินผลจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการนิเทศตามชั้น ตอน ต่างๆ เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

2. ควรให้คณะครูมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ครูประเมินตนเอง จะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงความจริงที่สุด

3. การประเมินผลต้องยึดจุดมุ่งหมาย และเกณฑ์ที่กำหนดตามมาตรฐานไว้ อย่างชัดเจน

4. ใช้เครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสม เช่น

4.1 แบบสอบถาม

4.2 แบบสำรวจ

4.3 แบบสัมภาษณ์

4.4 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

4.5 การทบทวนการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการชี้แนะแนวทางให้ความช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การดำเนินงานวิชาการ การจัดระบบนิเทศอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนา ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของครูในการ จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ผู้บริหารวางแผนปรับปรุงวิชาการและการเรียนการสอนใน รูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา

2.4.4 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุถึง แนวทางในการส่งเสริมการวิจัยในชั้น เรียนไว้มาตรา 24 (5) ว่าให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสอน สามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้และมีความสามารถในการวิจัยในชั้น เรียนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกับสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และมาตรา 30 ได้ระบุว่าให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอน

สามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย มาตรา 69 รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้รวมทั้งการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาเพื่อจะได้นำความรู้นี้ไปถ่ายทอดกับครูได้ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความรู้ ความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาดังนี้

2.4.4.1 ความหมายของการวิจัย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540, น. 1-2) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึงกระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในสิ่งที่ต้องการศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล การวิเคราะห์และการตีความหมายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องคำว่า “กระบวนการ” ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กระทำขึ้น โดยมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย (2543, น. 53) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับปัญหาหรือคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ หรือเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือประโยชน์ในทางปฏิบัติ ด้วยกระบวนการอันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการของแต่ละสาขา และเชื่อถือได้มากที่สุด

สรุปได้ว่าการวิจัยหมายถึงกระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการจัดระเบียบข้อมูลและการตีความหมายที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยกระบวนการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการและเชื่อถือได้มากที่สุด

2.4.4.2 ความสำคัญของการวิจัย

สำนักการศึกษา (2544, น. 1-2) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยในชั้น เรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นไปที่การวิจัยปฏิบัติการ (Classroom Action Research) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การนำผลการวิจัยไปสู่การปรับปรุงแก้ไข ให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และบรรลุเป้าหมายหลักสูตรที่สุด การจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูผู้สอนสามารถใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริงในชั้นเรียนเรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนเห็นภาพลำดับ ขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนได้ตลอด มีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจนพัฒนาการจัดการเรียนรู้และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (สุรวาท ทองบุ, 2555, น. 7) ได้กล่าวถึง-ตอนการทำวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.4.4.3 ขั้นตอนการทำวิจัย

- 1) การเลือกปัญหา
- 2) การศึกษาและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3) นิยามปัญหา
- 4) กำหนดตัวแปรและสมมติฐาน
- 5) ออกแบบการวิจัยและการเขียนโครงการวิจัย
- 6) กำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 7) สร้างเครื่องมือ
- 8) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 9) เก็บรวบรวมข้อมูล
- 10) จัดกระทำข้อมูล
- 11) เขียนรายงานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย เป็นกระบวนการหาความรู้ความจริงที่อาศัยหลักเหตุผล มีระเบียบวิธีที่ชัดเจนมีลักษณะและธรรมชาติอันที่แสดงให้เห็นว่ามีความละเอียด รอบคอบ รัดกุมในการสรุปความรู้ความจริงใหม่

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

มนัส ไชยศักดิ์ (2547, 49, อ้างถึงใน มนัส ไชยศักดิ์, 2544, น. 53 – 57) กล่าวว่า การส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียนได้ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการดำเนินการ 5 ประการดังนี้

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

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (กัลยากร มั่นถาวรวงศ์, 2547, น. 49, อ้างถึงใน สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา, 2545, น. 17) ได้กล่าวถึงความสามารถและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยไว้ 2 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน
2. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กองวิจัยทางการศึกษา (2545, น. 14) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนด้วยความพึงพอใจดังนี้

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

สุวิมล ว่องวานิช (2545, น. 78 – 79) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการส่งเสริมการวิจัยของผู้บริหารไว้ 8 ประการดังนี้

1. สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวก

3. สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของ

ครูอาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

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

กมล ภูประเสริฐ (2544, น. 9-13) กล่าวว่า การบริหารงานวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การจัดทำมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้สอนแต่ละคนควรทำการวิจัยในชั้นเรียนของตนโดยเรียงจากประเด็นปัญหาการเรียนการสอน ซึ่งผู้สอนเห็นว่าควรมีการทดลองรูปแบบการสอนที่คิดว่าจะได้ผลดีกว่าเดิมหรือทดลองสื่อการเรียนการสอนที่ผู้สอนดัดแปลงปรับปรุงหรือคิดค้นขึ้นใหม่ เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ตนคิดค้นขึ้น สามารถใช้พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จนทำให้คุณภาพการศึกษาบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ อันเป็นการฝึกการทำงานเป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัย การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้งร่วมกันกันในสถานศึกษา หรือประเด็นที่ควรพัฒนาร่วมกันในสถานศึกษาเพื่อการวิจัยในภาพรวมของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546, น. 137 – 140) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้ 8 ประการดังนี้

1. สามารถสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นว่าการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน

2. สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน

3. สามารถพัฒนาครูให้มีความเข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน

4. มอบหมายให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง

5. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจครู

6. สามารถนิเทศติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน

8. จัดให้มีการประกวดผลการวิจัยในชั้นเรียน

สำนักงานการศึกษา (2544, น. 12) ได้กำหนดความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนครูทำการวิจัย ดังนี้

1. จัดสรรโอกาสเรื่องการอบรม การพัฒนาตนเองในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

2. ส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายครูนักวิจัยทั้ง ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

3. ส่งเสริมให้มีระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

4. จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, น. 35) ได้กำหนดความสามารถผู้บริหารในการปฏิบัติด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

พิชัย แก้วสุวรรณ (2548, น. 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
3. วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียน

บริหารให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

5. สังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
6. จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. วางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

สรุปว่า การวิจัยเป็นกระบวนการสร้างความรู้ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถแก้ไขปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ จึงควรสร้างวัฒนธรรมการวิจัยให้เป็นวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สามารถสนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการวิจัยในชั้นเรียน สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (สำนักงานเลขาธิการ ก.ค.ศ., 2553, น. 135-140) ได้กำหนดรายการประเมินด้านความรู้ความสามารถ (สมรรถนะ) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสายงานบริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการประเมินเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิสัยทัศน์และเลื่อนวิหะฐานะในสายงานบริหารสถานศึกษา (ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา) ได้กำหนดด้านการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ 3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึงหลักสูตรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ผู้บริหาร ครู ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร หลักสูตรมีองค์ประกอบครบถ้วนถูกต้องสมบูรณ์ คือ มีวิสัยทัศน์ จุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โครงสร้างเวลาเรียน คำอธิบายรายวิชา แนวดำเนินการจัดการเรียนรู้ การวัดผล

ประเมินผลการเรียน หลักสูตรผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา มีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนรู้ มีระบบนิเทศติดตามการใช้หลักสูตรมีการนำผลการนิเทศติดตามและการประเมินการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ 3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ครูมีการเตรียมการจัดการเรียนรู้ (การวิเคราะห์ผู้เรียน การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การเตรียมสื่อและแหล่งการเรียนรู้ เครื่องมือวัดผลประเมินผล) จัดกระบวนการเรียนรู้ตามที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้ มีการวัดผลประเมินผลด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย โดยมีร่องรอยหลักฐานของการวัดและนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 3.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษา หมายถึง มีสารสนเทศแผนปฏิบัติการ และมีการระดมทุนเพื่อการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการติดตามประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี มีการรายงานผล และนำผลไปปรับปรุง

ตัวบ่งชี้ 3.4 การจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง มีการดำเนินการติดตามระบบประกันคุณภาพภายในที่ระบุไว้ในคู่มือ มีการประเมินตนเอง และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) มีการเตรียมการเพื่อประเมินภายนอก มีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพ และนำผลการประเมินไปปรับปรุง

สรุปได้ว่าการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัย และการนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อื่นๆ และใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้อื่นๆของผู้เรียนผู้บริหารและครูควรติดตามให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา พัฒนาวิธี หรือนวัตกรรม การวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมให้วิจัย ประเมินผล เพื่อพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้อื่นๆของสถานศึกษา

2.5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

2.5.1 กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในวัยผู้ใหญ่

Boyatzis (1946) (อ้างถึงใน ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, 2553, น. 37) มีแนวคิดเรื่องสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถนะในวัยผู้ใหญ่

ในขณะที่แวดวงนักจิตวิทยายอมรับว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลเช่นบุคลิกหรือสติปัญญาพัฒนาได้แต่ในวัยเด็ก และนักฝึกอบรมและพัฒนาจำนวนมากสรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำนั้นพัฒนาไม่ได้ แต่นักวิจัยด้าน Psychotherapy, Cognitive Behavior Therapy, Training, and Education ในช่วงทศวรรษที่ 1980-1990 ได้พิสูจน์แล้วว่า การพัฒนาให้แก่บุคคลในวัยผู้ใหญ่สามารถทำได้ ศาสตราจารย์ Boyatzis และคณะได้รวมทำการพิสูจน์เชิงประจักษ์แบบต่อเนื่องระยะยาวหลายรุ่น โดยใช้นักศึกษาหลักสูตร MBA ที่ Weatherhead School of Management (WSOM), Case Western Reserve University มีการเปรียบเทียบกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และได้วัดผลการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง พบว่า นักศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถนะหลายรายการที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งมีผลงานอันโดดเด่นได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำแสดงพัฒนาการในกลุ่มวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เพียงร้อยละ 2 หลังจากจบการศึกษา แต่นักศึกษาในหลักสูตร MBA ของ WSOM ยังคงพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 47 ในหมวด Self Awareness และร้อยละ 75 ในหมวด Social Awareness (ความรู้จักและเข้าใจสังคมรอบข้าง) ส่วนนักศึกษา Part time ในหลักสูตรนี้ ซึ่งใช้เวลาศึกษา 3-5 ปี มีการพัฒนาด้าน Self Awareness (ความรู้จักและเข้าใจตนเอง) ร้อยละ 28 และด้าน Social Awareness (ความรู้จักและเข้าใจสังคมรอบข้าง) ร้อยละ 56 เมื่อติดตามนักศึกษากลุ่ม Part time นี้ต่อไปภายหลังจากการสำเร็จการศึกษาเหล่านี้พัฒนาสมรรถนะขึ้นไปจากที่เคยวัดครั้งก่อนอีก ร้อยละ 36 ในหมวด Self Awareness และร้อยละ 45 ในหมวด Social Awareness

ทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed learning) เมื่อเกิดกระแสความสนใจเกี่ยวกับกรเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่เพิ่มขึ้น การศึกษาวิจัยจำนวนมากก็เริ่มชี้ให้เห็นว่าผู้ใหญ่เรียนรู้เฉพาะสิ่งที่ตนต้องการจะเรียน ส่วนสิ่งอื่นๆ นั้นเมื่อรู้แล้วมักจะลืมอย่างรวดเร็ว จึงเป็นที่มาของ Self-directed learning ซึ่ง ศาสตราจารย์ Boyatzis ให้ความหมายว่า คือ “ความเปลี่ยนแปลงในตนเองซึ่งเกิดขึ้นโดยที่บุคคลตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นและเข้าใจในกระบวนการของความเปลี่ยนแปลง”

Boyatzis ได้พัฒนาต่อยอดทฤษฎี Self-Directed learning โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงตนเอง ของบุคคล และเปลี่ยนแปลงชื่อเป็นทฤษฎี Intentional Change Theory (ICT) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่า “บุคคลในวัยผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนต้องการจะเรียนรู้” แม้บางครั้งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมเมื่อถูกบังคับหรือเผชิญกับสถานการณ์ที่เสี่ยงภัย แต่เมื่อสถานการณ์บังคับสถานการณ์บังคับหรือเสี่ยงภัยหายไปแล้วพฤติกรรมใหม่นั้นก็หายไปด้วย การเรียนรู้ในทฤษฎี ICT นี้จึงเน้นการเปลี่ยนแปลงที่เจ้าตัวปรารถนาเพื่อให้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คงอยู่อย่างยั่งยืน

David Kolb (1939, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, 2553, น. 40) Kolb ได้ร่วมกับ Ron Fry ได้พัฒนา Experiential Learning Model (ELM) และ Experiential Learning Theory (ELT) ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1975 ELT นิยามการเรียนรู้ว่าเป็น “กระบวนการซึ่งความรู้ถูกสร้างขึ้นผ่านการแปลงประสบการณ์” บุคคลสามารถได้รับประสบการณ์ด้วยวิธีการแตกต่างกัน 2 วิธี คือ Concrete Experience (CE) และ Abstract Conceptualization (AC) และ Active Experimentation (AE) วิธีการเรียนรู้ทั้งสองคู่นี้อยู่ด้านตรงข้ามกันคนละแกน ผู้เรียนรู้จึงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ แต่เนื่องจากพื้นฐานและประสบการณ์ของแต่ละคนจึงเกิดแนวโน้มที่ต่างคนต่างมักเลือกใช้บางวิธีการมากกว่าวิธีอื่นจนกลายเป็นวิธีถนัดของตน

ในปี ค.ศ.1979 ศาสตราจารย์ ดร. Kolb พัฒนา The Learning Style Inventory (LSI) ขึ้นเพื่อใช้ประเมินสไตล์การเรียนรู้ของคน จากการวิจัยพบว่า สไตล์ที่พบบ่อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 4 สไตล์ด้วยกัน คือ

Accommodating คือการรับรู้ประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม (CE) และแปลงประสบการณ์โดยนำความคิดนั้นไปทดลองปฏิบัติ (AE) ผู้เรียนมีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้จะพึงพอใจที่จะเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ ชอบงานท้าทาย ตัดสินใจจากความรู้สึกฟังจากการวิเคราะห์ เมื่อต้องใช้ข้อมูลแก้ปัญหาจะถามจากผู้รู้ ผู้ที่ถนัดสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้มักประกอบอาชีพสายที่ต้องออกภาคสนาม เมื่ออยู่ในห้องเรียนก็จะชอบทำงานกลุ่ม ชอบมีภารกิจให้ปฏิบัติ และลองผิดลองถูกหลายๆ วิธี

Assimilating คือรับรู้ประสบการณ์โดยนึกคิดจนเกิดเป็นมโนทัศน์ (AC) และแปลงประสบการณ์โดยการสังเกตและไตร่ตรอง (RO) ผู้เรียนที่มีการเรียนรู้สไตล์เช่นนี้จะถนัดในการรวบรวมข้อมูลจำนวนมากมาสังเคราะห์เป็นหมวดหมู่ได้อย่างมีเหตุผล มักไม่สนใจในผู้คนแต่มุ่งไปที่ความคิดต่างๆมากกว่าจะสนใจว่า ทฤษฎีดังกล่าวจะนำไปใช้ทำอะไร สไตล์การเรียนรู้เช่นนี้เหมาะกับผู้ที่อยู่ในสายวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์หรือสารสนเทศ ผู้ที่ชอบใช้สไตล์นี้จะชอบการเรียนรู้จาก การอ่าน ฟังบรรยายวิเคราะห์ต้นแบบ และชอบใช้เวลาครุ่นคิดขบปัญหา

Converging คือรับรู้ประสบการณ์โดยนึกคิดจนเกิดเป็นมโนทัศน์ (AC) และแปลงประสบการณ์โดยนำความคิดนั้นไปทดลองปฏิบัติ (AE) ผู้เรียนที่มีสไตล์การเรียนรู้เช่นนี้จะพึงพอใจทฤษฎีเมื่อเห็นประโยชน์ในการปฏิบัติ ถนัดในการแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยขบคิดโดยสามารถหาทางออกได้กับแต่ละปัญหา ชอบงานทางเทคนิคมากกว่าประเด็นทางสังคมหรือผู้คน ทักษะการเรียนรู้เช่นนี้เหมาะกับวิชาชีพด้านเทคนิค หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่ออยู่ในชั้นเรียน คนกลุ่มนี้จะชอบทดลองความคิดใหม่ ชอบจำลองสถานการณ์ ชอบเข้าห้องทดลองและประยุกต์ใช้ความรู้

กรอบแนวคิดของ Kolb นี้มิได้มีเจตนาเพื่ออธิบายและจัดกลุ่มประเภทของคน แต่เป็นการทำความเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของผู้คนเพื่อออกแบบการสอนให้สนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Kolb พัฒนาการในการเรียนรู้ของคนมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้น Acquisition ตั้งแต่เป็นเด็กจนเริ่มเข้าสู่วัยรุ่น เป็นช่วงของพัฒนาการทางพุทธิปัญญาระดับขั้นพื้นฐาน

ขั้น Specialization ในขั้นนี้ระบบศึกษาและสังคมจะเริ่มกล่อมเกลาให้ผู้เรียนเลือกใช้สไตล์การเรียนรู้บางสไตล์และบ่มเพาะความถนัดสไตล์นั้น

ขั้น Integration เมื่อทำงานและมีประสบการณ์ในการทำงานบ้างแล้ว วิธีการเรียนรู้ก็จะเริ่มผสมผสานสไตล์ที่หลากหลายขึ้น ผู้เรียนรู้ที่ดีจะสามารถรวบรวมฐานการเรียนรู้ทั้งข้างต้น โดยการรับประสบการณ์ ไตร่ตรอง คิดสร้างสรรค์ และทดลองปฏิบัติ ได้หลรอบ สร้างการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งขึ้น ผู้ที่มีประสบการณ์เพียงพอและมีวุฒิภาวะสูงขึ้นจึงไม่จำกัดตนเองในขั้น Specialization จะใช้ทุกสไตล์ในการเรียนรู้ จึงจะบรรลุพัฒนาการขั้นสูงสุดในการเรียนในเรื่องนั้นๆ

Albert (1925, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ พิริยธนาลัย, 2553, น. 45) ได้ใช้ทฤษฎี “Social Cognitive Theory” เพื่อพัฒนาสมรรถนะในวัยผู้ใหญ่ (คำว่า “สมรรถนะ” ในที่นี้ดูจะหมายถึงชุดของทักษะอันเกิดจากการทำซ้ำๆจนสามารถทำสิ่งนั้นๆ ได้ดี เช่นทักษะการนำเสนอ ทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น) Social Cognitive Theory อธิบายการทำงานโดยเจตนาของมนุษย์ว่าประกอบด้วยปัจจัยสัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ พฤติกรรม การรับรู้ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนกำหนดซึ่งกันและกันความสัมพันธ์นี้สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้ โดยผ่านการเลียนแบบจากต้นแบบ และความคิดความเชื่อเกี่ยวกับระดับความสามารถของตนในเรื่องนั้นๆ

การเลียนแบบจากต้นแบบจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงและความเชี่ยวชาญได้จำเป็นต้องอาศัย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. ต้นแบบพฤติกรรม การเห็นพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบนั้นสร้างการเรียนรู้ ยิ่งต้นแบบนั้นมีความคล้ายคลึงกับตนเองมากเท่าไร ก็ยิ่งมีความเชื่อมั่นว่าตนเองก็ทำแล่นแบบพฤติกรรมนั้นได้ จำนวนครั้งที่ได้เห็นต้นแบบ ความหลากหลายของต้นแบบ รวมทั้งการเห็นพฤติกรรมและผลลัพธ์ในเชิงบวกของพฤติกรรม และสถานการณ์ของต้นแบบที่คล้ายคลึงกับสภาพแวดล้อมของตนเองก็ยิ่งจะส่งเสริมการเลียนแบบมากขึ้น ต้นแบบให้ทั้งความรู้และความเชื่อมั่นว่าตนเองก็น่าจะทำได้และหากทำก็จะได้ผลดีเช่นกัน

2. การฝึกฝนโดยมีผู้แนะนำ การขยายความรู้และสร้างความเชื่อมั่นเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งมาจากการทดลองฝึกทำพฤติกรรมเช่นนั้นโดยมีพี่เลี้ยงแนะนำ การทดลองเปิดโอกาสให้ทำได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะผิด เมื่อฝึกทำหลายครั้งก็จะเริ่มเรียนรู้และเกิดความถนัด เกิดความเชื่อมั่น ในระหว่งนั้น พี่เลี้ยงจะต้องให้ Feedback ย้อนกลับว่าควรปรับปรุงในเรื่องใด (Feedback ที่ดีคือ การมุ่ง

ความสนใจไปยังวิธีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น) พี่เลี้ยงสามารถช่วยชี้แนะถึงรายละเอียดของพฤติกรรม ซึ่งผู้เรียนอาจสังเกตไม่เห็นด้วยตนเองจากต้นแบบ พี่เลี้ยงอาจช่วยผู้เรียนได้โดยให้สื่อช่วยจำ สื่อดังกล่าวควรมีทั้งถ้อยคำและภาพ ขั้นตอนนี้อาจใช้ Role Play Simulation ร่วมด้วยก็ได้

3. การปฏิบัติจริง การสร้าง Self Efficacy ที่ดีที่สุดคือการทำด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อผู้เรียนได้ทดลองปฏิบัติร่วมกับพี่เลี้ยงจนเกิดความถนัดแล้ว พี่เลี้ยงควรให้คำปรึกษาเรื่องสถานการณ์ในงานที่จะนำสมรรถนะใหม่นี้ไปใช้ปฏิบัติจริงและมอบหมายให้ปฏิบัติสิ่งที่เรียนรู้มาแล้วนั้นในงานประจำในโอกาสแรกที่กระทำได้ หากพบอุปสรรค ปฏิบัติแล้วไม่เหมือนที่ซ้อม ให้กลับมาปรึกษากับพี่เลี้ยงเพื่อหาทางปรับปรุงต่อไป

ทฤษฎี Social Cognitive Theory นี้ ยังให้ความสำคัญกับความสามารถของมนุษย์ที่จะกำหนดทิศทางและจุดใจตนเองได้ วิธีการสำคัญก็คือ “การตั้งเป้าหมาย” ซึ่งมีผลที่สำคัญดังนี้

1. Motivational Effects เป้าหมายให้ทิศทาง หากไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็ไม่ปลุกเร้าให้ต้องตั้งใจทำอะไร

2. Self-Efficacy Effects เป้าหมายช่วยสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองขึ้นตามลำดับ เป้าหมายใหญ่ที่ถูกทอนลงเป็นเป้าหมายย่อยๆ และนับความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องครั้งแล้วครั้งเล่าจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้นไปต่อได้

3. Interest Effects เป้าหมายจะช่วยสร้างและรวมศูนย์ความสนใจ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เข้าไปใกล้ชัยชนะขึ้นทุกขณะ

เป้าหมายเป็นสิ่งที่จะช่วยยกระดับผลงานและต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทหายความสามารถ วัดผลได้ และให้ Feedback ได้ เป้าหมายที่ไม่ชัดเจนหรือชัดเจนแต่ไม่มี Feedback จะไม่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้เป้าหมายควรจะมี ความ “ใกล้ตัว” กล่าวคือ ควรมีเป้าหมายระยะสั้นที่กระตุ้นเตือนให้เร่งลงมือปฏิบัติ

2.4.6 กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบสมรรถนะในองค์กร

ในการพัฒนาระบบสมรรถนะนั้นจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐานและที่มา ดังนั้นการกำหนดระบบสมรรถนะนั้นเราจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง/ปรารถนาให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนดสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทาง เป้าหมาย ที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่ง

เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ในขั้นตอนต่อมาเราต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency)

ขั้นสุดท้ายก็คือการนำระบบสมรรถนะไปเป็นพื้นฐานในการบริหารงานวิชาการในงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารและครูมีสมรรถนะสูงขึ้นก็จะทำให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ (Excellence Performance)

ขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model)

การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษา ให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมาศึกษาและร่วมกันพัฒนา ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนด และพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึงขอเสนอขั้นตอนการ พัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off) เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ มาก โดยองค์กรควรเชิญทีมงานที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบ สมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงานของโครงการแก่ผู้บริหารระดับต้น – สูง วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมี ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหารทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับทราบ สามารถตอบคำถามหรือข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ/รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis) ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กรเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลต่างๆ ไป โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ของ

องค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบันองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจ การดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กรของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้ คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อ เปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 : การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop) ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร เชิญ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจน และตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะ หลักเสร็จ เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้ง สมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common and Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจาก สาย วิชาชีพต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 : การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development and Coaching) ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/ วิทยากรควรมอบหมายให้ คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตาม สายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาพัฒนา กับทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting and Coaching) การพัฒนา สมรรถนะในแต่ละวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้นพร้อมกับการ เทียบสมรรถนะตาม สายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

ขั้นตอนที่ 5 : การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile and Dictionary) คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกัน ทบทวนสมรรถนะ หลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบายรายละเอียด พฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำการเทียบสมรรถนะหลักกับ ตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping With Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่ง ควรจะมีระดับ ความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใด คณะที่ปรึกษาฯ รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และ จัดทำคู่มือ พจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่

สมรรถนะและใช้ เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะ ขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

ขั้นตอนที่ 6 : การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication and Competency Assessment) ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วกล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิดหลักการ ประโยชน์ของ สมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำ ระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัด ประเมิน และพัฒนาสมรรถนะ ของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ

2.4.7 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการบริหารวิชาการให้มีคุณภาพและประสิทธิผลที่ดีนั้นเป็นเรื่องที่ยาก เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคม และองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแสดงถึงบทบาทหน้าที่ ความรู้ ทักษะความสามารถในการบริหารงานวิชาการให้โดดเด่น

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่ ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น และความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง 2) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ บทบาททางสังคม (Social Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นใน สังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลคิดว่าตัวเองว่าเป็น อย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลเป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดีเป็นคนในเย็น เป็นที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบของสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมด เรามักจะเกิด เห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้น ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะอาจจะ ต้องใช้เวลานาน และแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับ Competencies จึง ไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงสิ่งที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิด จากองค์ประกอบในเรื่องใด

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวี ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำ ต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย

“สมรรถนะ” หรือขีดระดับความสามารถ (Competency) ของผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัด การศึกษาในคุณลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะเฉพาะตัว (Attribute) พฤติกรรม (Behavior) ประกอบกันทำให้สามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบที่เกิดผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้

2.4.7.1 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นหน่วยงานบังคับบัญชา กำกับดูแล ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จึงกำหนดแนวทางในการคัดเลือกและพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายและทิศทางของ กระทรวงศึกษาธิการ โดยเริ่มต้นที่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ โดยคาดหวังว่าจะได้ผู้บริหารที่มี ความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานที่ดี มาเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติใน ระดับสถานศึกษาสถานศึกษา โดยมีกระบวนการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552)

1. การคัดเลือกผู้ที่มีสมรรถนะ กระบวนการคัดเลือกผู้อำนวยการ สถานศึกษา มีความสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมทั้งด้านคุณวุฒิ วิทยวุฒิ มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาและมีภาวะผู้นำสูงหรือโดยรวมว่า “มีสมรรถนะ” โดย กระบวนการคัดเลือกรูปแบบใหม่ เน้นคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การ บริหารสถานศึกษาโดยพิจารณาตัดสินจากผลการสอบข้อเขียน ผลการประเมินประวัติและผลการ ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

2. การพัฒนาสมรรถนะก่อนแต่งตั้ง เมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วแล้วต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาก่อนการบรรจุและแต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง และต้องผ่านการอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงจะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยในการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งกำหนดเนื้อหาพัฒนาเพื่อให้เกิด “สมรรถนะ” ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ก่อนไปปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา

2.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาของชาติและหลักการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

2.3 การบริหารและการจัดการในสถานศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ นโยบาย ภารกิจของสถานศึกษาและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแสดงความสามารถในทางวิชาการ สามารถบริหารจัดการระบบภาคีเครือข่ายการพัฒนาสถานศึกษา สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผล สามารถวิเคราะห์กฎหมาย กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา

3. การพัฒนาสมรรถนะขณะปฏิบัติงาน (ทดลองงาน 1 ปี) หลังจากผ่านการพัฒนา ผู้อำนวยการสถานศึกษาก็จะได้รับการแต่งตั้งในสถานศึกษาที่มีตำแหน่งว่าง ผู้บริหารสถานศึกษาก็จะทำหน้าที่บริหารจัดการสถานศึกษาตามขอบข่ายภารกิจงานของสถานศึกษา ได้แก่

งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป รวมถึง การขับเคลื่อนนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา โดยมีมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและตัวชี้วัดข้อตกลงในการปฏิบัติงานตามที่ได้ทำไว้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเป้าหมายการพัฒนา โดยใช้การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปสู่ปฏิบัติ และการประเมินผล โดยใช้ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะตามที่ได้พัฒนามา ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ดังนั้นคุณลักษณะ ทักษะและกระบวนการบริหาร ที่ผู้อำนวยการ สถานศึกษาควรมีและใช้ในการบริหารงาน ควรมีดังต่อไปนี้

3.1 คุณลักษณะที่ดี ได้แก่

3.1.1 ความมีอุดมการณ์ อุดมการณ์อยากเป็นผู้บริหารที่ดี ใช้ โอกาสบทบาทหน้าที่สร้างคุณประโยชน์ต่อการศึกษาพัฒนาชาติ มุ่งมั่นพัฒนางานที่ส่งผลต่อผู้เรียน ต่อโรงเรียน ต่อสังคม ความมีอุดมการณ์จะเป็นแรงจูงใจ แรงผลักดันให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ ง่ายขึ้น

3.1.2 ความมุ่งมั่นเอาใจใส่คุณภาพ มีความตั้งใจ จริงใจ เสียสละ มุ่งจัดการให้งานดำเนินการอย่างเรียบร้อย สะดวก รวดเร็ว คล่องตัว เป็นระบบ มีแบบแผน มีความ รับผิดชอบ มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง

3.1.3 ความมีคุณธรรมและเมตตาธรรม เป็นผู้ให้อภัย ไม่ตัดสิน ความถูกผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเขาเล่าให้ฟัง ไม่เอาฆาตในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว มีความลำเอียงน้อย ที่สุด มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม เสมอภาค มีความจริงใจกับเพื่อร่วมงาน รวมถึงการมีจิตอาสาที่ดั่งาม

3.1.4 ความเป็นผู้มีอารมณ์ จิตใจดี เป็นผู้มี ความมั่นคงทาง อารมณ์และจิตใจ มีความสุขภาพทั้งการแต่งกาย การพูด ที่มีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง รู้จัก กาลเทศะ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนและเสียผลประโยชน์ ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ ความช่วยเหลือตามสมควร

3.1.5 ความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ให้เกียรติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึง ผู้ปกครอง ชุมชนฉันทมิตรและพี่น้องที่เสมอเหมือนครอบครัวเดียวกัน

3.1.6 รักความก้าวหน้าใฝ่ใจเรียนรู้ และให้ความสำคัญต่อการมี ส่วนร่วมจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้และปฏิบัติได้จริง รวมถึง การรอบรู้ในหลักการบริหาร ระเบียบแบบแผนปฏิบัติ รู้ที่ถูกต้องชัดเจน

3.2 ทักษะและกระบวนการบริหาร ได้แก่

3.2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ ภายใต้สภาวะการณ์จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยตอบสนองนโยบายและทิศทางการศึกษา บริหารแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

3.2.2 การจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ปัญหา ทางแก้ไข และ ดำเนินการแก้ไขสู่การพัฒนาทางการศึกษา ภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน

3.2.3 การตัดสินใจ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานและความรู้ในการเลือกตัดสินใจ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างมีสติและมีเหตุผลชี้แจงได้ ไม่ยึดเอาความคิดของตน เป็นใหญ่ ฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

3.2.4 การเป็นผู้นำเชิงวิชาการ มีความรู้เข้าใจด้านวิชาการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ชี้แนะ การติดตาม และประเมินผล การดำเนินงาน การวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม รวมถึงการมีทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และทักษะทางเทคโนโลยี

3.2.5 การคิดริเริ่มสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ ริเริ่ม สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่นำมาแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษาและตอบสนองนโยบาย ความคิดสร้างสรรค์จะสะท้อนวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ซึ่งต้องแสวงหา เรียนรู้จากประสบการณ์ผู้สำเร็จและลงมือทำ

3.2.6 การบริหารคน ความใส่ใจต่อบุคคลและสมาชิก ใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิคในการบริหาร จิตวิทยา แรงจูงใจ เน้นความสำคัญบุคลากร ให้เกียรติ เชื่อถือ ไว้วางใจ กัน ส่งเสริม พัฒนา จัดครูให้ทำงานตรงกับความรู้อุทิศตน บริหารงานบุคคลด้วยหลักธรรมาภิบาล สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล และประสานให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อ ประโยชน์ของหน่วยงานได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.7 การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ หรือยุคการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทั้งการพัฒนางาน การพัฒนาตนเอง การพัฒนาผู้เรียน และสถานศึกษา

3.2.8 การสร้างเครือข่าย สร้างและประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งในช่วงที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งที่ สถานศึกษาเป็นระยะเวลา 1 ปี จะมีคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ปรึกษา และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทุกด้าน

4. การประเมินสมรรถนะ จากสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงปฏิบัติงาน ซึ่งสัมฤทธิ์ผลหรือผลที่เกิดจากการดำเนินงานจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีสมรรถนะ ซึ่งนอกเหนือจากคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ และทักษะกระบวนการการบริหารสถานศึกษา สัมฤทธิ์ผลของงานนี้มีการประเมิน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกประเมินเมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือนแรก และประเมินครั้งที่ 2 เมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือนหลัง โดยคณะกรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน สัมฤทธิ์ผลหรือผลการดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เกิดกับนักเรียน เกิดกับผู้บริหาร เกิดกับครู เกิดกับสถานศึกษา ผู้รับบริการ และผลการสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ / สพฐ. ดังนี้

4.1 ผลที่เกิดกับนักเรียน ได้แก่

4.1.1 ความสามารถในการอ่านการเขียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย

4.1.2 ผลงานหรือรางวัลที่เกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

4.1.3 ผลการเรียนรู้เฉลี่ย 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.2 ผลที่เกิดกับผู้บริหาร ได้แก่

4.2.1 ผลงานหรือรางวัลที่เกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2.2 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

4.2.3 การบริหารงบประมาณและการระดมทรัพยากรและการลงทุนจากภาคีเครือข่าย หรือภาคประชาสังคมมาใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

4.3 ผลที่เกิดกับครู

4.3.1 ผลงานหรือรางวัลที่เกิดจากการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

4.3.2 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพ

4.4 ผลที่เกิดกับผู้รับบริการ

4.4.1 การมีส่วนร่วมของสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

4.5 ผลการสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ / สพฐ.

4.5.1 อัตราการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนหรือการรับนักเรียนตามแผนการรับนักเรียน

4.5.2 อัตราการศึกษาต่อของนักเรียน

4.5.3 การดำเนินการตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหรือสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานตามข้อตกลงฯ ประเมินตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในแต่ละประเมินและคณะกรรมการจะให้คะแนนตามเกณฑ์การประเมินฯ โดยพิจารณากระบวนการทำงาน ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน จากสภาพการปฏิบัติงานจริงไม่เน้นเอกสาร ประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งสังเกต สัมภาษณ์ สอบถามแหล่งข้อมูลยืนยันผลการปฏิบัติงาน จากครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

ผลของการประเมินสะท้อนสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งหากคะแนนผ่านเกณฑ์ก็สะท้อนถึงการเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถรอบด้านทั้ง “เก่งคน เก่งงาน และเก่งวิชาการ” เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษามีความภาคภูมิใจและองอาจในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา แต่หากไม่ผ่านเกณฑ์ก็ต้องพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ไปดำรงตำแหน่งอื่นต่อไป

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาและภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา คือผู้เรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางของไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โลกของการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนาและแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ พัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกระบวนการคัดเลือก พัฒนา และประเมินผู้บริหารสถานศึกษา จึงใช้หลักการของสมรรถนะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่เพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการทำงาน และภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดสัมฤทธิ์ผล หรือที่เรียกว่า “สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียน 4.0”

2.6 บริบททั่วไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2

2.6.1 สภาพทั่วไป

ที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตั้งอยู่อาคารเรียนโรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46170 เว็บไซต์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ www.kalasin2.go.thเขตพื้นที่รับผิดชอบ มีอำเภอในเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา จำนวน 5 อำเภอ 44 ตำบล ประกอบด้วย

1. อำเภออย่างตลาด มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 15 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลยางตลาด 2) ตำบลหัวงัว 3) ตำบลอุ้มเม่า 4) ตำบลบัวบาน 5) ตำบลเว่อ 6) ตำบลอิฐี้อ 7) ตำบลหัวนาคา 8) ตำบลหนองอิเฒ่า 9) ตำบลดอนสมบูรณ์ 10) ตำบลนาเชือก 11) ตำบลคลองขาม 12) ตำบลเขาพระนอน 13) ตำบลนาดี 14) ตำบลโนนสูง 15) ตำบลหนองตอกแป้น

2. อำเภอห้วยเม็ก มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 9 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลห้วยเม็ก 2) ตำบลคาใหญ่ 3) ตำบลกุฎโดน 4) ตำบลบึงนาเรียง 5) ตำบลหัวหิน 6) ตำบลพิมูล 7) ตำบลคาหมือดแก้ว 8) ตำบลโนนสะอาด 9) ตำบลทรายทอง

3. อำเภอท่าคันโท มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 6 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลท่าคันโท 2) ตำบลกุงเก่า 3) ตำบลยางอู้ม 4) ตำบลกุฎจิก 5) ตำบลนาตาล 6) ตำบลดงสมบูรณ์

4. อำเภอหนองกุงศรี มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 9 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลหนองกุงศรี 2) ตำบลหนองบัว 3) ตำบลโคกเครีอ 4) ตำบลหนองสรวง 5) ตำบลเสาเล้า 6) ตำบลหนองใหญ่ 7) ตำบลดงมูล 8) ตำบลลาหนองแสน 9) ตำบลหนองหิน

5. อำเภอฆ้องชัย มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 ตำบล ประกอบด้วย 1) ตำบลฆ้องชัยพัฒนา 2) ตำบลเหล่ากลาง 3) ตำบลลาชี 4) ตำบลโคกสะอาด 5) ตำบลโนนศิลาเลิง
ภูมิประเทศ มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอ และจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ได้แก่ อำเภอท่าคันโท เขตแดนติดกับอำเภอศรีธาตุ อำเภอกุมภวาปี และอำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี

ทิศใต้ ได้แก่ อำเภออย่างตลาด เขตแดนติดกับอำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ อำเภอฆ้องชัย เขตแดนติดกับอำเภอกันทรวิชัย และอำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันออก ได้แก่ อำเภอหนองกุงศรี เขตแดนติดกับอำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันตก ได้แก่ อำเภอห้วยเม็ก เขตแดนติดกับอำเภอชื่นชม จังหวัดมหาสารคาม และอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น

2.6.2 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดการศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีสถานศึกษาในสังกัด 175 โรงเรียนเอกชน 19 โรงเรียน และโรงเรียนพระปริยัติธรรม 2 โรงเรียน

ตารางที่ 2.2

จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน ทั้งสิ้น	สังกัด สพฐ.			รวม	โรงเรียน เอกชน	โรงเรียน ปริยัติ ธรรม	สำนัก บริหาร การศึกษา พิเศษ
		ประถม หลัก	ประถม สาขา	ขยาย โอกาส				
ยางตลาด	62	42	-	20	62	5	-	1
ห้วยเม็ก	32	24	-	8	32	6	-	-
ท่าคันโท	21	14	-	7	21	3	-	-
หนองกุงศรี	42	31	-	11	42	4	2	-
ฆ้องชัย	18	14	-	4	18	1	-	-
รวม	175	125	-	50	175	19	2	1

หมายเหตุ. ที่มา : แผนปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2559 (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2559)

ตารางที่ 2.3

จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน ปีการศึกษา 2559

อำเภอ	โรงเรียนทั้งหมด	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	รวมสาขา	นร.0-120	นร. 121-300	นร.301-ขึ้นไป
ยางตลาด	62	30	28	4
ห้วยเม็ก	32	22	9	1
ท่าคันโท	21	11	6	4
หนองกุงศรี	42	29	12	1
ฆ้องชัย	18	11	7	0
รวม	175	103	62	10
		ร้อยละ 58.86	35.43	5.71

หมายเหตุ. ที่มา : แผนปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2559 (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2559)

ตารางที่ 2.4

จำนวนข้าราชการครูและบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

อำเภอ	ผอ.โรงเรียน			รองผอ. โรงเรียน			ข้าราชการครู			ลูกจ้างประจำ			พนักงานราชการ			ลูกจ้างชั่วคราว			รวมทั้งหมด		
	ช	ญ	รวม	ช	ญ	รวม	ช	ญ	รวม	ช	ญ	รวม	ช	ญ	รวม	ช	ญ	รวม	ช	ญ	รวม
ยางตลาด	52	8	60	6	0	6	279	428	707	16	1	17	3	6	9	20	26	46	376	469	845
ห้วยเม็ก	26	1	27	1	0	1	115	155	270	7	0	7	3	3	6	19	13	32	171	172	343
ท่าคันโท	18	1	19	0	0	0	118	114	232	9	0	9	3	9	12	6	13	19	154	137	291
หนองกุงศรี	35	3	38	5	0	5	159	201	360	14	0	16	6	10	16	15	14	29	236	228	464
ฆ้องชัย	14	2	16	0	0	0	79	81	160	4	0	4	0	1	1	3	6	9	100	90	190
รวม	145	15	160	12	0	12	750	979	1,729	52	1	53	15	29	44	63	72	135	1,037	1,096	2,134

หมายเหตุ. (จากระบบ DMC โปรแกรม EMIS 10 มิถุนายน 2559)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนได้เรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ กำกับติดตามแนวปฏิบัติเรื่องการรับนักเรียนโปร่งใส เป็นธรรมและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ สนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความเข้มแข็ง ลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียนทำให้มีแนวโน้ม การออกกลางคันลดลง อย่างต่อเนื่อง พัฒนาประสิทธิภาพในการดูแลความปลอดภัยของผู้เรียนและโรงเรียน ปรับปรุงระบบข้อมูลและระบบวางแผนเพื่อเพิ่มอัตราการเข้าเรียนการเรียนต่อการพัฒนาสถานศึกษา การขยายบริการทางการศึกษา และจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม พัฒนาและใช้กระบวนการแนะแนวที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อชุมชน สาธารณชนในเขตพื้นที่ หลักเกณฑ์และข้อกำหนดในการปฏิบัติตามกฎกระทรวงฯ ให้เป็นไปตามนโยบายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ส่งเสริมพัฒนาการดำเนินงาน ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พัฒนาคูณภาพ ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสถานศึกษาให้ผ่านการรับรองมาตรฐาน พัฒนาระบบและรูปแบบการนิเทศติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา สร้างและพัฒนาเครือข่ายโรงเรียน เพื่อพัฒนาคูณภาพการศึกษา พัฒนาการวัดและประเมินผล เพื่อพัฒนาคูณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและประกันคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา กำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายโรงเรียน เพื่อแก้ไขและให้การช่วยเหลือ พัฒนาคูณภาพ กำกับ ดูแล ช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กและให้การบริหารทางการศึกษา พัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการบริหารจัดการมุ่งพัฒนาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคลในระดับต่างๆทั้งกรรมการสถานศึกษา กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและอื่นๆ ให้มีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

วินัย ศรีทอง (2546, น. 124) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การดำเนินงานและแนวทางการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง โดยภาพรวม

พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านการนิเทศการเรียนการสอนและด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นงคีนุช ตระกูลไทย (2547, น. 112-113) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

2. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารเพศหญิง กับผู้บริหารเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน

พชมณ เทียนศรี (2547, น. 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกด้าน

รวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548, น. 109) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนารอบแนวคิดสมรรถนะ 2) การศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะ 3) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 10 ด้าน โดยสมรรถนะที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนามี 5 ด้านคือ 1) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการพัฒนาอาจารย์ 3) สมรรถนะ

ด้านพัฒนาวิชาชีพ 4) สมรรถนะด้านการบริหารและบริการทางวิชาการ และ 5) สมรรถนะด้านการบริหารการสอน และประกอบด้วยสมรรถนะย่อยจำนวน 69 สมรรถนะ ในสมรรถนะทั้ง 10 ด้าน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐควรประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์เชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการพัฒนา และยุทธศาสตร์เชิงผลลัพธ์

ขุนวัง ญวงค์ศรี (2550, น. 110-112) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ยิ่งยศ พลเลิศ (2550, น. 60) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 คือควรพัฒนาในเรื่องต่างๆดังนี้ การศึกษาต่อสาขาบริหารการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารต่างๆ การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ การศึกษากฎหมายระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การนิเทศติดตาม และการประเมินการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทักษะการสื่อสาร การประสานงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกล้าตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

ยุพิน สุขมา (2550, น. 83-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

พรพิศ อินทะสุระ (2551, น. 74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการสื่อสารและจูงใจ ตามลำดับ

เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ (2552, น. 82) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าครูที่สอนช่วงชั้นต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์สอนต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ดวงหทัย ธูปบุตร(2554, น. 65-66) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ในด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยอยู่ในระดับมาก ซึ่งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) ความต้องการเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ในด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมและรายด้าน และ 3) เมื่อเปรียบเทียบระดับความสามารถในสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความต้องการสูงกว่าค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งภาพรวมและรายด้าน

บุญตา เสนา (2555, น. 84) ได้ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตล จังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษา พบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตล จังหวัดมุกดาหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ 2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตอนตล จังหวัดมุกดาหาร จำแนกตามสถานภาพ ระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอน เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ โดยผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็น สูงกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sullivan (1994) ได้ศึกษาลักษณะของครูใหญ่การใช้สมรรถภาพตามเกณฑ์ของรัฐพลอริดา ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนท้องถิ่นโดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบตรวจสอบรายการ ผลการศึกษาพบว่าครูใหญ่โรงเรียนมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติในด้านการจัดองค์การวางแผนงานและการพัฒนาตามเป้าหมายและมีความสามารถอยู่สูงกว่าระดับปกติในเรื่องการเขียนเพื่อการสื่อสารการใส่ใจต่อภาพลักษณ์การเป็นตัวแทนตลอดจนการทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนตามภารกิจที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่าครูใหญ่ควรจะสามารถทำงานได้หลายแนวทางต้องพัฒนาสมรรถภาพเฉพาะอย่างในการเป็นผู้นำตลอดจนต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ในด้านวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพบว่าสูงกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

Thompson (1998, pp. 219-231) ได้ศึกษาและสรุปผลการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่าการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินได้ยาก เนื่องจากแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างตามสภาพแวดล้อม บริบทชุมชน สังคม จากผลการศึกษาเขาเสนอว่า การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเป็นกระบวนการต่อเนื่อง มากกว่าใช้การรายงาน ผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา หรือการรายงานเหตุการณ์ กิจกรรม โครงการ การประเมิน ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่งข้อมูลที่หลายหลาย และควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพ

Marmon (2002) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลางเครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

Lindgren and Schultze (2004, p. 435) ได้ทำการวิจัยหลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทาปฏิริยาระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคลและบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้เช่นการจัดการเกี่ยวกับประเทศสวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยในโครงการระยะเวลาดาเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่างรวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัยการกระทำยุทธศาสตร์ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมายและการแทรกแซงนอกจากนี้ในการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนาสำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์และผังเกี่ยวกับการวิจัย

Kennedy and Dresser (2005, p. 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency-Based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กฎแจะสำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่รักความก้าวหน้าในวิชาชีพ และต้องการให้สถานศึกษาของตนเองเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในระดับแถวหน้า เป็นผู้นำทางการจัดการศึกษา ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้เป็นบุคคลที่เต็มไปด้วยความรู้ความสามารถ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา องค์กรหรือหน่วยงาน

