

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในการศึกษาจำแนกได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร
 - 5.1 การมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา
 - 5.2 การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 5.3 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 5.4 การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 5.5 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
 - 5.6 การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
 - 5.7 การจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
 - 5.8 การพัฒนาบุคลากรด้านงานวิชาการ
 - 5.9 การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
 - 5.10 การกำกับติดตามและประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

การศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทาง ดังนี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้

จากการศึกษามีนักวิชาการได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้หลายท่าน ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545, หน้า 64) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่าหมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลของการดำเนินงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546, หน้า 19) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัดไว้ว่า ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Indicator หมายถึง ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ หรือ การบรรลุเป้าหมายในด้านความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่ และต้นทุน หรือค่าใช้จ่าย โดยจะต้องมีความเชื่อถือได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วยการกำหนดตัวบ่งชี้จะต้องสามารถวัดได้ และมีวิธีการที่ไม่ยุ่งยากมากมีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณโดยทั่วไปตัวบ่งชี้ผลสำเร็จ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เชิงเวลา และตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน

บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ (2547, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้วัดหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน

สุทธิชัย คนกาญจน์ (2547, หน้า 25) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ ให้ความหมายที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ 1) ต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ ไม่ใช่เป็นการบรรยาย ข้อความและในการตีความหมายค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่จัดทำไว้ ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ และ 2) ค่าของตัวบ่งชี้จะบอกความหมายในตัวเอง 2 ประการ ได้แก่ (1) ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขของเวลากำกับ กล่าวคือตัวบ่งชี้จะบ่งบอกเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือข้อมูลว่าจัดเก็บในช่วงเวลาใด เป็นระยะเวลานานเท่าใด ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้และการแปลความหมาย และ (2) ความหมายที่บ่งบอกโดยมีเงื่อนไขเกี่ยวกับพื้นที่ค่าตัวบ่งชี้จะบอกความหมายเฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องการตรวจสอบ หรือเป็นระดับความกว้างของพื้นที่เช่น อำเภอ จังหวัด ภูมิภาค และระดับการศึกษา เป็นต้น ขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือตัวแปรที่จัดเก็บ

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550, หน้า 46) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงาน ส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะ หรือสภาพการณ์ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันนั้นก็เพื่อให้เกิดคุณค่าซึ่งจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาได้โดยรวม

Collins Essential Thesaurus (2006, p. 243) เทียบเคียงความหมายของคำว่า ตัวบ่งชี้ (indicator) ว่าเป็นป้าย เครื่องหมาย เครื่องวัด สิ่งแนะนำ สิ่งแสดงให้เห็น ดัชนี สัญลักษณ์ มาตราวัด เข็มชี้วัด เครื่องหมายวัด เครื่องหมายระดับ เครื่องชี้ ป้ายเสา เครื่องวัด น้ำหนัก เป็นต้น

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง แบบหรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ใช้วัดผลการดำเนินงาน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อชี้ให้เห็นสภาพและให้ทราบถึงขีดความสามารถ ความก้าวหน้า คุณแนวโน้ม หรือความสำเร็จของการปฏิบัติงานในเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งในลักษณะรูปธรรม (เชิงปริมาณ : Quantitative) นามธรรม (เชิงคุณภาพ : Quality) เชิงความคืบหน้า (Milestone) และเชิงพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งโดยนัยนี้ใช้เพื่อการตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

2. ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้แบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ซึ่งในที่นี้ใช้เกณฑ์ แบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประเภทต่างๆ ซึ่ง รัตนะ บัวสนธ์ (2550, หน้า 205-208) ได้นำเสนอไว้พอสรุปไว้ดังต่อไปนี้

2.1 จำแนกตามวิธีการสร้าง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ประเภท ได้แก่

2.1.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative indicators) ใช้สำหรับการทำวิจัยทาง การบริหาร และการวางแผน ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะเลือกใช้เพียงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง เพื่อสะท้อนหรือบ่งชี้ถึงระบบการศึกษาเช่น อัตราส่วนการเข้าศึกษาต่อเปอร์เซ็นต์ ค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์รวมของชาติต่อการศึกษา และอัตราส่วนการรู้หนังสือ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดี ปัจจุบันนี้ไม่ค่อยนิยมนำมาใช้มากนัก เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับความตรงและความเที่ยงเพราะเหตุว่าการเลือกใช้เพียงตัวบ่งชี้ตัวเดียวไม่สามารถสะท้อนหรือบ่งชี้สิ่งนั้นๆ ได้อย่างแท้จริง

2.1.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative indicators) ตัวบ่งชี้เดี่ยวเป็นตัวบ่งชี้ที่ อาศัยการนิยามตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นอิสระจากกัน และแต่ละตัวก็บ่งชี้ลักษณะของสิ่งที่ ต้องการศึกษาเพียงเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง การจะใช้ตัวแปรเหล่านี้บ่งชี้ถึงสิ่งใดนั้นก็ต้อง ใช้ตัวแปรย่อยๆ เหล่านี้รวมกันทั้งหมดเพื่อบ่งชี้ถึงสิ่งดังกล่าว ดังนั้นการวิเคราะห์และนำเสนอ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากการมีจำนวนตัวแปรย่อย

2.1.3 ตัวบ่งชี้ประกอบ (Composite indicators) ตัวบ่งชี้ลักษณะนี้เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าด้วยกันเพื่อใช้บ่งชี้สภาพการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การรวมตัวแปรเข้าด้วยกันจะทำการรวมตามน้ำหนักความสำคัญที่เป็นจริงของตัวแปรเหล่านั้น ทั้งนี้ในการตีความหมายของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะตีความในลักษณะเป็นภาพเฉลี่ยหรือเป็นกลางของตัวแปรดังกล่าว ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ค่อนข้างนิยมใช้กันมากในปัจจุบัน เพราะมีความตรงและความเที่ยงสูง นอกจากนี้ยังให้สารสนเทศที่มีประโยชน์เป็นอย่างมากในการวางแผน กำกับ และประเมินผลทางการศึกษา

2.2 จำแนกตามการตีความหมายค่าตัวบ่งชี้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.2.1 ตัวบ่งชี้แบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ในระบบการศึกษาหนึ่งที่ตีความหมายโดยการนำไปใช้เปรียบเทียบกับระบบการศึกษารุ่นในช่วงเวลาเดียวกัน

2.2.2 ตัวบ่งชี้แบบอิงตนเอง (Self-referenced indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ในระบบการศึกษาเดียวกันที่ตีความหมายโดยนำมาเปรียบเทียบในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

2.3 จำแนกตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งตัวชี้เป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการนิยามไว้ไม่ชัดเจนเนื่องจากยังขาดการศึกษาหรือมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวนั้นไม่มากนัก การให้นิยามตัวบ่งชี้จึงเป็นการให้นิยามในการศึกษาเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อสื่อความกันในเรื่องนั้นโดยตรง การใช้ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบ

2.3.2 ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective indicators) เป็นตัวบ่งชี้ได้รับการนิยามไว้แล้วโดยชัดเจนและมักเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในระดับนานาชาติเกี่ยวกับการเปรียบเทียบหรือติดตามระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ

2.4 จำแนกตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้

2.4.1 ตัวบ่งชี้สัมบูรณ์ (Absolute indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของมันบอกปริมาณที่แท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนนักเรียน เป็นต้น

2.4.2 ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรืออัตราส่วน (Relative or Ratio indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าเป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่นๆ เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน หรือจำนวนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาต่ออาจารย์หนึ่งคน จะเห็นว่าตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วนก็คือตัวบ่งชี้สัมบูรณ์สองตัวนำมาเทียบเคียงกันเพื่อบ่งชี้ลักษณะบางอย่าง

นั่นเอง ดังตัวอย่างจำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคนนั้นก็เป็นตัวบ่งชี้เพื่อบ่งบอกถึงลักษณะความเหมาะสมของอัตรากำลังข้าราชการครู เป็นต้น

2.5 จำแนกตามลักษณะของตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ และในแต่ละประเภทก็แบ่งเป็นประเภทย่อยๆ ของตัวบ่งชี้ได้ดังต่อไปนี้

2.5.1 จำแนกตามระดับการวัดตัวแปร หากจำแนกเช่นนี้ ตัวบ่งชี้ก็จะประกอบด้วย 4 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal indicators)
2. ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal indicators)
3. ตัวบ่งชี้มาตราช่วงชั้นหรืออันตรภาคชั้น (Interval indicators)
4. ตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio indicators)

โดยทั่วไปแล้ว ตัวบ่งชี้ตามระดับการวัดที่นิยมใช้ก็ได้แก่ ตัวบ่งชี้อันตรภาคชั้น ตัวบ่งชี้อัตราส่วนและตัวบ่งชี้เรียงอันดับ

2.5.2 จำแนกตามประเภทของตัวแปร ประกอบด้วย

1. ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงสภาวะหรือปริมาณของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (เช่น ระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่ง)
2. ตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้แสดงถึงสภาวะหรือปริมาณของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะเป็นพลวัต ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2.5.3 จำแนกตามคุณสมบัติค่าสถิติของตัวแปร ถ้าจำแนกตามเกณฑ์นี้ ตัวบ่งชี้จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ที่แจกแจง (Distribute indicators) ซึ่งหมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงด้วยค่าสถิติประเภทที่มีการแจกแจงหรือการกระจาย เช่น สัมประสิทธิ์การกระจายหรือพิสัย เป็นต้น
2. ตัวบ่งชี้ที่ไม่แจกแจง (Non-Distribute indicators) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่แสดงด้วยค่าสถิติที่แสดงด้วยค่าสถิติที่ไม่กระจายหรือเป็นค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย มัชฌิมฐานหรือ ร้อยละ เป็นต้น

2.6 จำแนกตามทฤษฎีระบบ ถ้าใช้ทฤษฎีระบบเป็นเกณฑ์จำแนกตัวบ่งชี้ก็จะประกอบด้วย

2.6.1 ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า (Input indicators) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับทรัพยากรในการดำเนินงานใดงานหนึ่ง เช่น การดำเนินงานทางการศึกษา ตัวบ่งชี้แบบนี้ ได้แก่ ร้อยละนักเรียนที่ปิตามารดาประกอบอาชีพเกษตรกรรม ร้อยละงบประมาณด้านสาธารณูปโภคของโรงเรียน เป็นต้น

2.6.2 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process indicators) คือ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงกิจกรรมหรือวิธีการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา การจัดประชุมกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น

2.6.3 ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานหรือดำเนินกิจกรรมใดๆ ซึ่งหมายรวมถึงผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้วย เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และความพึงพอใจของชุมชนผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

2.7 จำแนกตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการศึกษานั้น รวมถึงการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อประโยชน์การดำเนินงานนั้น นักวิชาการสามารถนำไปใช้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ใช้เพื่อบรรยายหรือแสดงให้เห็นสภาพหรือระบบการศึกษาในปัจจุบันหรือของสิ่งนั้น ถ้าเป็นกรณีแรกที่เรียกว่า ตัวบ่งชี้ แสดงความหมาย (Expressive indicators) ในขณะที่กรณีหลังก็เรียกว่าตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive indicators)

วรภัทร์ ภูเจริญ (2550, หน้า 9-12) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ เช่น

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์

1.1 เพื่อดูผลการดำเนินการ เพื่อจะได้ดูว่า มีเรื่องใดที่ขาดตกบกพร่อง เรื่องใดที่ทำแล้วไม่คุ้ม เรื่องใดที่มีความเสี่ยงสูง ยังสามารถควบคุม (Control) การบริหาร ได้ใหม่ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้ดีหรือไม่

1.2 เพื่อติดตามโครงการ เพื่อดูว่ากิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผน หรือตามยุทธศาสตร์หรือไม่ จะได้ปรับแผน ช่วยเหลือ พัฒนา เป็นต้น ต่อไป

1.3 เพื่อเตือนภัย เช่น ดูแนวโน้ม หรือ Trend เช่น ประชากรที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้สูงอายุ บัณฑิตในสาขาต่างๆ ปริมาณน้ำแข็งที่ละลายจากขั้วโลก อุณหภูมิที่ร้อนขึ้นของโลก เป็นต้น เพื่อผู้บริหารจะได้วางแผน เตรียมการ เตือนภัย เป็นต้น

2. แบ่งตามหน่วยงานที่ถูกวัด จะมีหลายแบบ เช่น

2.1 แบบที่ใช้วัดผลหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

2.2 แบบที่ใช้วัดผลการทำงานร่วมของหลายๆ หน่วยงาน (Cross function)

ซึ่งเรียกว่า Cluster KPI หรือ KPI ร่วม

3. แบ่งตามลักษณะการวัด เช่น

3.1 เชิงปริมาณ (Quantitative) จะวัดออกมาเป็นตัวเลข ซึ่งบ่อยครั้งนิยมวัดเป็นสัดส่วน เป็นร้อยละ (%) เป็นต้น เพราะว่าบางครั้งถ้าวัดเป็นตัวเลขธรรมดาๆ อาจจะไม่สะท้อนให้เห็นภาพที่ชัดเจน เช่น ปริมาณแรงงานต่างด้าวในประเทศไทยเป็นตัวเลขธรรมดา ซึ่งไม่ค่อยชัด แต่ถ้าเปลี่ยนเป็นปริมาณแรงงานต่างด้าวในประเทศไทยที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ปริมาณแรงงานต่างด้าวในประเทศไทยที่มาจากประเทศที่พัฒนาแล้วเทียบกับประเทศกำลังพัฒนา เกลี่ยปริมาณแรงงานต่างด้าวในจังหวัดชายแดน เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณแบบเป็นสัดส่วนจึงมักลงท้ายด้วยคำว่า ต่อเดือน ต่อปี ต่อต้นทุน ต่อยอดขาย เป็นต้น รวมถึงเป็นร้อยละ

3.2 เชิงคุณภาพ (Quality) เช่น แบ่งออกเป็นระดับ คือ “ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ไม่ดี” ที่แบ่งแบบนี้เพราะเป็นดัชนีที่ยากต่อการวัดเป็นตัวเลขเป็นเรื่องของนามธรรม (Subjective) ซึ่งอาจจะต้องใช้การวัดผลด้วยการสอบถาม สังเกต ทดสอบ ตัดสินด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 เชิงความคืบหน้า (Milestone) คือ การวัดระดับความก้าวหน้าของโครงการว่าไปถึงระยะไหนแล้ว ระยะ 1 หรือ ระยะ 5 ได้ผ่านความสำเร็จที่เป็นจุดวัด (Milestone หลักกิโลเมตร) เช่น ตอนนี้สามารถผลิตได้เกิน 100 ต้นต่อวันแล้ว เป็นต้น หรือบางทีอาจจะใช้ในเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark) ในเชิงวิเคราะห์ความห่าง (Gap analysis)

3.4 เชิงพฤติกรรม (Behavior) คือ วัดอุปนิสัย ให้สอดคล้องกับเป้า เช่น แบ่งออกเป็นระดับ “สมัครเล่น มือใหม่ มีประสบการณ์ ชำนาญ ชั่นครู” เพราะการบริหารสมัยใหม่จะมีการวัดผลเชิงพฤติกรรม บทบาท นิสัย ทักษะต่างๆ ของคนในองค์กร โดยเฉพาะในการบริหารความรู้ (Knowledge management) การบริหารองค์กรเรียนรู้ (Learning organization) เป็นต้น

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทตัวบ่งชี้ที่สามารถแบ่งได้หลายลักษณะตามเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของภารกิจของแต่ละองค์กรแต่ที่สำคัญจะต้องจำแนกหรือกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมจึงจะทำให้สามารถใช้วัดค่าได้อย่างแม่นยำเที่ยงตรงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของ

การจำแนกตัวบ่งชี้โดยพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ สังเคราะห์หาองค์ประกอบและพิจารณารายละเอียดพัฒนาตัวบ่งชี้ที่จะสามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารงานวิชาการรวมทั้งใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา จึงจำแนกตัวบ่งชี้ตามประเภทลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วไปใช้ประโยชน์ทางการพัฒนาการศึกษาต่อไป

3. ประโยชน์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 29-34) ได้สังเคราะห์เอกสารและสรุปรายละเอียดเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ 6 ด้านดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา

การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาโดยใช้ตัวบ่งชี้ทำได้ 2 วิธี วิธีแรกเป็นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาเป็นข้อความ โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้ความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ส่วนวิธีที่สอง เป็นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาโดยบูรณาการตัวบ่งชี้ตลอดจนเกณฑ์ที่เป็นเป้าหมายเข้าไปในนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาด้วย วิธีนี้นับเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมแต่จะต้องใช้ด้วยความระมัดระวังอย่าให้ผู้ปฏิบัติยึดถือตัวบ่งชี้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานเพราะจะทำให้เกิดความเสียหายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้

2. การกำกับและประเมินระบบการศึกษา

สภาพปรากฏการณ์ในระบบการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยอาจเกิดเนื่องจากการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดหรืออาจเกิดจากสาเหตุอื่นๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องจึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการกำกับดูแลสภาพการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีต้องอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษา การรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาค่าของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาแต่ละช่วงแล้วนำมาเปรียบเทียบกันจะทำให้สามารถติดตามสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องนอกจากนี้การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้การศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ยังช่วยให้สามารถติดตาม กำกับ และตรวจสอบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใด มีผลกระทบที่มีได้คาดหมายไว้อย่างไรบ้าง

นอกจากนี้ตัวบ่งชี้ทางการศึกษายังเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษา ด้วยการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาจะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานได้ผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษาต้องเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นกลางไม่ขึ้นกับกลุ่มใดๆ ไม่ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเป็นไปได้ตามมาตรฐานแบบช่วง แบบค่าต่ำสุดถึงค่าสูงสุดของมาตรฐาน และเมื่อตีความหมายตัวบ่งชี้ อาจตีความหมายโดยการตัดสินคู่กับเกณฑ์เฉพาะแต่ละกลุ่มได้

3. การจัดลำดับและจำแนกประเภทของระบบการศึกษา

ตัวบ่งชี้การศึกษามีประโยชน์ในการบรรยายลักษณะสภาพของระบบการศึกษารวมจนถึงการจัดระบบการศึกษาและจำแนกประเภทระบบการศึกษาได้ว่าประเทศใดมีระบบการจัดการศึกษาอยู่ในลำดับการพัฒนาอยู่ในระดับเดียวกัน ประโยชน์ที่ได้จากการจำแนกประเภทของระบบการศึกษา ก็คือเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาช่วยเหลือให้มีการรวมกลุ่มประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน สร้างกลไกความร่วมมือเร่งรัดการพัฒนาให้เป็นไปได้โดยรวดเร็วมากขึ้น

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา

การใช้ตัวแปรเดียวหรือตัวแทนหรือใช้ชุดของตัวแปรหลายตัวเป็นหน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์วิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีหรือเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระบบการศึกษาหรือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่นๆ ในสังคม ทำให้เกิดปัญหาเนื่องจากตัวแปรหรือชุดของตัวแปรมีความเที่ยงหรือความตรงต่ำ และทำให้ผลการวิจัยขาดความตรง การสร้างตัวบ่งชี้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวและทำให้ผลการวิจัยมีความตรงมากขึ้น

5. การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และการประกันคุณภาพ

ในอดีตหลักการประเมินผลเป็นการประเมินผลโดยใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดจากส่วนกลาง มุ่งประเมินการบริหาร การดำเนินงาน ว่าได้ผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจากส่วนกลางหรือไม่ แต่การประเมินผลแบบใหม่เกิดจากแนวความคิดในการปฏิรูปการศึกษามีการบริหารการศึกษาใช้ผลผลิตเป็นตัวกำกับ หน่วยงานและองค์กรทุกระดับมีส่วนกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตร่วมกันและมีอิสระในการกำหนดวิธีการบริหารการดำเนินงานให้ได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลเป็นหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยบุคลากรเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและวิธีดำเนินงาน แนวคิดในการประเมินแบบใหม่จึงให้

ความสำคัญกับหน่วยงานในระดับล่างทุกหน่วยงานได้สร้างระบบแสดงความรับผิดชอบ ต่อภาระหน้าที่ของตนและสร้างระบบประกันคุณภาพการดำเนินงานของตนว่าจะได้ผลตาม เป้าหมายที่กำหนด การสร้างระบบดังกล่าวต้องอาศัยชุดของตัวบ่งชี้การศึกษาในการกำหนด เป้าหมายหรือระดับคุณภาพของหน่วยงานและใช้ชุดของตัวบ่งชี้เป็นเครื่องกำกับการ ดำเนินงานของหน่วยงาน

6. การกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้

การประเมินผลระบบการศึกษาตามแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการประกันคุณภาพและการ แสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เป็นการประเมินที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตาม หน่วยงานแต่ละระดับ แนวคิดนี้ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินด้วยในการ ประเมินแบบเดิมทุกหน่วยงานใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบเดียวกันที่กำหนดโดยส่วนกลาง แต่เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่จะถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการประเมินทุกฝ่าย ลักษณะเกณฑ์และมาตรฐานจึงอาจแตกต่างกันได้ ยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานทุกหน่วยงาน อาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลายระดับที่สามารถตรวจสอบได้ทุกระดับ การกำหนด เกณฑ์มาตรฐานจึงมีลักษณะการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งใจจะปฏิบัติ การประเมินผล เป็นการพิจารณาความแตกต่างระหว่างเป้าหมายแต่ละชั้นกับผลการปฏิบัติจริง แนวคิด ดังกล่าวนี้เป็นที่มาของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานแบบเป้าหมายที่ตรวจสอบได้กับเกณฑ์ มาตรฐานซึ่งระบบการกำหนดเป้าหมายหลายชั้นที่ตรวจสอบได้นี้ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนา ตัวบ่งชี้การศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและใช้ในการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผล ตามเป้าหมายแต่ละชั้นที่กำหนดไว้หรือไม่และได้ผลตามเกณฑ์มาตรฐานกลางหรือไม่อย่างไร

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545, หน้า 18) ได้สังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ในวงการศึกษา ดังนี้

1. ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษา ทำให้เข้าใจการ ทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี
2. ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ ระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
3. ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่างๆหรือการเปรียบเทียบสภาพ ระหว่างภูมิภาค

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2549, หน้า 32) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาลและหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา
2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษาโดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่าง ๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจนมีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอก ทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างไร

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้การศึกษาเอื้อประโยชน์เป็นอย่างมากในการบริหารการศึกษา และการวิจัยทางบริหารการศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยในด้านนี้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษา การแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ รวมทั้งการจัดลำดับ ประเภท ระบบการศึกษา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง การแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ในด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้การศึกษาจะช่วยให้ผลการวิจัยมีความตรงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวหรือเป็นชุดตัวแปร ตัวบ่งชี้จะมีความชัดเจน ในตัวอย่างเห็นได้ชัดทุกตัวบ่งชี้แต่ละด้านในรายการที่ต้องการประเมินและตรวจสอบ ก็สามารถกำหนดเป้าหมายในการตรวจสอบได้โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายในการตรวจสอบได้ โดยความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถเทียบวัดกับหลักเกณฑ์ที่สร้างขึ้นทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานและสารสนเทศที่มีคุณภาพนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ตัวบ่งชี้การศึกษาไปเป็นแนวการสร้างตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในลักษณะตัวบ่งชี้ประกอบหรือตัวบ่งชี้รวมโดยการนำเอาการพัฒนากระบวนการศึกษา

เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารประยุกต์เข้ากับหลักการ ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาและแนวคิดทางการบริหารงานวิชาการต่างๆ เพื่อกำหนด รายละเอียดตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กับการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

4. การพัฒนาตัวบ่งชี้

เอื้อมพร หลินเจริญ (2547, หน้า 66-67) ได้สังเคราะห์เอกสารและสรุปผล การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและวิธีการ เชิงคุณภาพเป็นเกณฑ์ในการจำแนก สามารถจำแนกงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ ได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ อาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปรโดยใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติ เป็นพื้นฐาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยกระบวนการในการดำเนินการวิจัยที่สามารถสรุปได้ ดังนี้คือ เริ่มต้นจากนักวิจัยศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นแนวคิดหรือโมเดลการวิจัยต่อจากนั้นจะเป็นการสร้างเครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้นๆ หรือขอ คัดลอกข้อมูลตัวบ่งชี้เดี่ยวๆ ในแต่ละด้านตามกรอบแนวคิด แล้วนำตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ เดี่ยวๆ มาวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นจะประกอบไปด้วย 2 วิธีการใหญ่ๆ วิธีการแรก ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ซึ่งวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนี้จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ช่วยในการวิเคราะห์งานวิจัยที่เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์ภาพ (Image analysis) และหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) งานวิจัยบางเรื่องเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีส่วน ประมุขสำคัญ (Principal component analysis) และหมุนแกนแบบตั้งฉากด้วยวิธีแวนริแมกซ์ และเป็น การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีส่วนประกอบมุขสำคัญและ หมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนออบลิควิน (Obliquin rotation) สำหรับวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบวิธีที่ 2 ได้แก่ วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) โดยใช้โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือ โมเดลลิสเรล ซึ่งวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนั้นจะใช้โปรแกรม LISREL ช่วยในการ

วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยที่พัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยส่วนใหญ่จะใช้การพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก (Expert judgment based) โดยขั้นตอนในการพัฒนาตัวบ่งชี้จะประกอบไปด้วยกระบวนการในการดำเนินการวิจัยที่สามารถสรุปได้ ดังนี้คือ เริ่มจากผู้วิจัยศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ต่อจากนั้นเป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยวิธีการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่นั้นอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) การสัมภาษณ์ (interview) การระดมสมอง (brain storming) และการสนทนากลุ่ม (focus group) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก

กลุ่มที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน ซึ่งงานวิจัยกลุ่มที่ 3 นี้ อาจใช้วิธีการเชิงคุณภาพในส่วนของการพัฒนากรอบแนวคิดและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้โดยอาจใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

การสัมภาษณ์ (Interview) การระดมสมอง (brain storming) และการสนทนากลุ่ม (focus group) จากนั้นจึงอาจกำหนดและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้โดยอาศัยวิธีการเชิงปริมาณ เช่น การตรวจสอบความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์และความสามารถในการพยากรณ์เป็นหลัก การใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง หรืออาจใช้วิธีการเชิงปริมาณก่อน โดยการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์และตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ เป็นต้น

รัตนะ บัวสนธ์ (2550, หน้า 208-225) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ และเทคนิคการพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้สรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่

1.1 ขั้นการสร้างตัวบ่งชี้ ในขั้นตอนการสร้างตัวบ่งชี้มีทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ก่อนที่จะสร้างตัวบ่งชี้ใดๆ ก็ตาม

ผู้สร้างตัวบ่งชี้จักต้องตอบตนเองให้ได้เป็นเบื้องต้นว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่จะสร้างนี้ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดและนำไปใช้อย่างไร โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้นก็มักจะนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการบรรยายสภาพของระบบการศึกษา การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา และการเปรียบเทียบระบบการศึกษากับเกณฑ์ ตลอดจนการ

เปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษา การนำตัวบ่งชี้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันนี้ ย่อมทำให้ลักษณะตัวบ่งชี้ที่จะสร้างขึ้นแตกต่างกันไปด้วย

1.1.2 กำหนดนิยามของตัวบ่งชี้ การนิยามหรือให้ความหมายตัวบ่งชี้ มีลักษณะคล้ายกันกับการให้คำนิยามคำต่างๆ ในการวิจัยนั่นเอง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็จะให้นิยามได้ 3 แบบ ได้แก่

1) การให้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical definition) จะอาศัยทฤษฎี และข้อมูลแนวคิดต่างๆ จากเอกสารและงานวิจัยมาประกอบการให้นิยาม โดยที่นักวิจัย หรือผู้สร้างตัวบ่งชี้จะไม่ใช้ประสบการณ์ส่วนตัวหรือความคิดเห็นมานิยาม หรือถ้าใช้ก็น้อยมาก การนิยามเชิงทฤษฎีจะเริ่มตั้งแต่การใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยทำการคัดเลือกตัวแปรย่อย การรวมตัวแปรย่อยประกอบกันเข้าเป็นตัวบ่งชี้ และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย โดยอาศัยสูตร หรือ โมเดลการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว

2) การให้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) เป็นการนิยามที่ต้องอาศัยทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยพื้นฐาน กำหนดนิยามว่าตัวบ่งชี้ดังกล่าวประกอบด้วย ตัวแปรย่อยอะไร และวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้เป็นตัวบ่งชี้ แต่จุดต่างอยู่ที่การกำหนด น้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้จะอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งการให้นิยามแบบนี้นิยมใช้กันมาก

3) การให้นิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic definition) จะใช้ในกรณีที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ไว้แล้ว มีฐานข้อมูลหรือสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยๆ หลายตัวไว้แล้ว โดยที่ในการนิยามนั้นก็จะทำการคัดเลือก ตัวแปรเหล่านี้ขึ้นมาจำนวนหนึ่ง แล้วรวมเข้าด้วยกันเป็นตัวบ่งชี้โดยอาศัยวิจารณญาณของผู้สร้างตัวบ่งชี้เป็นสำคัญ วิธีนิยามตัวบ่งชี้แบบนี้ไม่ค่อยจะนิยมใช้เพราะค่อนข้างจะมี จุดอ่อนมาก

1.1.3 การคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งที่มุ่งศึกษาใน ขั้นตอนนี้จะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษาให้ชัดเจนโดยอาศัย ความรู้จากเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วทำการคัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดหรือที่ครอบคลุมคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษามาร่วมสร้างเป็นองค์ประกอบหรือ ตัวบ่งชี้ของสิ่งดังกล่าว ซึ่งเป็นการคัดเลือกตัวแปรนี้สิ่งที่จำต้องพึงระวังก็คือ การคัดเลือก ตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง หรือตัวแปรที่มุ่งวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าเป็นเช่นนี้ไม่ควรจะเลือกหลายตัว แต่ควรจะเลือกนำมาใช้เฉพาะตัวใดตัวหนึ่งที่มีความ

สัมพันธ์กับสิ่งที่มุ่งศึกษาสูงกว่า หลังจากนั้นจึงคัดเลือกตัวแปรอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่มุ่งศึกษารองลงมาตามลำดับ

1.1.4 การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร วิธีการที่ใช้รวมตัวแปรเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้หรือองค์ประกอบเข้าด้วยกันนิยมใช้อยู่ 2 วิธี ได้แก่

1) การรวมทางพีชคณิตแบบบวก (Additive) จะทำได้เมื่อตัวแปรทุกตัวมีความสำคัญเท่ากันและสามารถใช้ทดแทนกันได้และเมื่อนำมาใช้ทดแทนกันแล้วก็ไม่ทำให้ค่าตัวบ่งชี้ที่แปรเปลี่ยนไป

2) การรวมแบบคูณ (Multiplication) วิธีนี้มีข้อดกของเบื้องต้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งขึ้นอยู่กับอีกตัวแปรหนึ่ง ซึ่งตัวแปรทั้งสองไม่สามารถนำมาใช้ทดแทนกันได้ กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรทั้งหมดมีค่าสูงและแต่ละตัวจะต้องเสริมซึ่งกันและกันจึงจะส่งผลต่อค่าตัวบ่งชี้

1.1.5 การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ทำได้ 2 วิธี คือ กำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้เท่ากัน (Equal weight) ซึ่งการกำหนดน้ำหนักให้แตกต่างกันนี้อาจพิจารณาความสำคัญของตัวแปรโดยใช้เวลา (time taken) และค่าใช้จ่าย (Cost) ที่เกี่ยวข้องกับแปรเป็นเกณฑ์พิจารณาหรืออาจใช้วิธีการอื่นๆ ก็ได้ เช่น การตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ (Empirical data) วิธีการนี้จะใช้เทคนิคทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัว เช่น อาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) การวิเคราะห์การจำแนก (Discriminate analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical correlation analysis) เป็นต้น ทั้งนี้แนะนำให้ควรใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor analysis)

1.2 ขั้นการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นนี้ว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีคุณสมบัติที่ดี โดยเฉพาะการตรวจสอบความตรง (Validation) ของตัวบ่งชี้ นอกจากนั้นแล้วหากเป็นตัวบ่งชี้ทางการศึกษาก็ควรจะต้องตรวจสอบคุณภาพที่สำคัญๆ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก ความทันสมัยเหมาะสมในการนำไปใช้ได้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต นั่นคือตัวบ่งชี้ต้องสามารถนำไปใช้ได้อย่างทันเหตุการณ์ ประการที่สอง ตรงกับความต้องการหรือจุดมุ่งหมายในการใช้งาน วัตถุประสงค์การใช้งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการลักษณะของตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกันไปด้วย ประการที่สามมีคุณสมบัติที่ดีตามเกณฑ์การวัด

เช่น มีความตรง ความเที่ยง ความเป็นปรนัย เป็นต้น และประการสุดท้าย มีกฎการวัดที่เป็นกลาง ความเป็นนัยทั่วไปไม่ลำเอียง

1.3 ขั้นตอนการเข้าบริบทและการนำเสนอรายงาน ภายหลังจากการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยหรือผู้สร้างตัวบ่งชี้จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบทในการนำไปใช้ เช่น ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ทางการศึกษาก็อาจวิเคราะห์ จำแนก ตีความหมายตัวบ่งชี้ตามระดับเขตการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน หรือจำแนกตามประเภทบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาคก็ได้ หลังจากนั้นจึงรายงานนำเสนอค่าตัวบ่งชี้ให้กับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ใช้ตัวบ่งชี้ได้ทราบเพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้องตามความต้องการต่อไป

2. เทคนิควิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.1 เทคนิควิธีการเชิงคุณภาพ

2.1.1 การสำรวจสังเคราะห์เอกสาร (Documentary survey) เราจะใช้การสำรวจ สังเคราะห์เอกสารชั้นการนิยาม จำแนก และคัดเลือกตัวแปรเพื่อนำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ เอกสารที่ควรสำรวจและทำการสังเคราะห์ ได้แก่ หนังสือ ตำรา หรือเอกสารสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิดต่างๆ หรือตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัยของหน่วยงานหรืองานวิจัยส่วนบุคคลที่ได้ทำการศึกษาหรือสิ่งที่มุ่งศึกษา ในการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารเหล่านี้ก็จะทำการสังเคราะห์ในเชิงคุณภาพ (Qualitative synthesis) โดยกำหนดจำแนกเป็นประเด็นที่จะสังเคราะห์แล้วทำการอ่านวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนดไว้

2.1.2 การศึกษาภาคสนาม (Field study) การศึกษาภาคสนามอาจจะนำมาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ได้สองกรณี คือใช้สำหรับการคัดเลือกค้นหาตัวแปรเพิ่มเติม และใช้สำหรับการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ในเชิงประจักษ์ กรณีใช้สำหรับคัดเลือกค้นหาตัวแปรเพิ่มเติมนั้นจะเป็นการเข้าไปศึกษาในภาคสนาม ซึ่งมีปรากฏการณ์ของสิ่งที่เรามุ่งศึกษาปรากฏอยู่

2.1.3 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) การสนทนากลุ่มเป็นอีกเทคนิคหนึ่งของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด การให้เหตุผล การตัดสินใจ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีต่อคำถามประเด็นต่างๆ ที่นักวิจัยหรือผู้ดำเนินการสนทนากำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อทำการศึกษากลุ่มคนที่สนทนาไม่ได้เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หากแต่เป็นกลุ่มคนที่ได้รับการ

คัดเลือกโดยนักวิจัยเพื่อให้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา และได้คำตอบหรือข้อมูลจากการสนทนาตามวัตถุประสงค์ที่นักวิจัยกำหนดไว้

2.1.4 การวิพากษ์วิจารณ์และการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ (Criticism and Connoisseurship) เทคนิควิธีการนี้สามารถนำมาใช้ได้ ในกรณีที่ต้องการตรวจสอบตัวแปรที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ ตลอดจนการตรวจสอบตัวบ่งชี้ที่สร้างเสร็จแล้วโดยการจัดให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่มุ่งศึกษาได้มาพบปะแลกเปลี่ยน วิพากษ์วิจารณ์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 เทคนิควิธีการเชิงปริมาณ

2.2.1 เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เดลฟายเป็นเทคนิควิธีการหาคำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของคนกลุ่มหนึ่งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งได้รับการคัดเลือกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยที่กลุ่มคนเหล่านี้ไม่ต้องเผชิญหน้ากัน แต่จะให้คำตอบผ่านแบบสอบถามความคิดเห็นตามประเด็นข้อคำถามต่างๆ ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาในแต่ละครั้ง ซึ่งผลของการตอบแบบสอบถามในครั้งแรกจะได้รับการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ (ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์) เพื่อแสดงให้เห็นถึงช่วงคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่ม และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆ หลังจากนั้นก็จะส่งแบบสอบถามพร้อมผลการวิเคราะห์นี้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นต่อข้อคำถามแต่ละข้ออีกครั้งว่าจะยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบตามกลุ่มทำเช่นนี้เรื่อยไปจนกระทั่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน ซึ่งโดยปกติแล้วก็มักจะทำประมาณ 2-4 ครั้ง และใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประมาณ 13 คนขึ้นไป เทคนิคเดลฟายนี้สามารถนำไปคัดเลือกตัวแปร การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรและการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ได้

2.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์เพื่อหาลักษณะร่วมกันของตัวแปรหลายๆตัวว่ามีลักษณะรวมกันอย่างไร และมีกี่ประเภท หรือเกาะกลุ่ม (ซึ่งจะเรียกว่าองค์ประกอบ) ทั้งนี้เมื่อพบลักษณะร่วมกันของตัวแปรก็จะทำให้ลดตัวแปรลงโดยใช้องค์ประกอบเป็นตัวแทนของการศึกษา อธิบายสิ่งนั้นๆ เช่น ตัวแปรเกี่ยวกับรายได้ อาชีพ ภาวะการเป็นหนี้สิน ทรัพย์สินที่ถือครอง เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วตัวแปรเหล่านี้ อาจจะถูกเกาะกลุ่มร่วมกัน ซึ่งเราอาจเรียกการเกาะกลุ่มนี้ว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากจะใช้วิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบหรือลดจำนวนตัวแปรแล้วการวิเคราะห์

องค์ประกอบก็อาจจะใช้เพื่อยืนยันตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดผลทางด้านความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ได้อีกด้วย

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2537 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, หน้า 223)

ระบุว่าปัจจุบันการวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor analysis)

และการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor analysis) โดยที่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนั้นนิยมใช้เพื่อศึกษาลักษณะการเกาะกลุ่มหรือใช้เพื่อค้นหาองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหลายในกรณีที่นักวิจัยยังไม่มีหลักฐานข้อมูลหรือทฤษฎีอย่างเพียงพอที่กำหนดจำนวนองค์ประกอบของตัวแปรได้อย่างชัดเจนในขณะที่การองค์ประกอบเชิงยืนยันนั้นนิยมนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของตัวแปรที่กำหนดไว้โดยอาศัยทฤษฎี หรือเอกสารหลักฐานอื่น เป็นพื้นฐาน

ด้วยลักษณะของเทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบเราสามารถที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ได้ตั้งแต่ขั้นการสร้างตัวบ่งชี้ในส่วนที่เป็นการรวมตัวแปร และการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ในเชิงประจักษ์โดยการนำไปใช้จริง ซึ่งในกรณีการรวมตัวแปรนั้นอาจจะใช้ได้ทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขึ้นอยู่กับการมีทฤษฎีและเอกสารอื่นๆ เป็นพื้นฐาน แต่ในกรณีการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้สมควรจะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันน่าจะเหมาะสมกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวในปัจจุบันสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์โครงสร้างเชิงเส้น หรือที่เรียกกันว่า การวิเคราะห์ลีสเรล (Linear structural relationship : LISREL) ได้

2.2.3 การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminate analysis) ในกรณีที่เราต้องการจำแนกตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับคุณลักษณะของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (เช่น คุณลักษณะเกี่ยวกับบุคคล) ว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถที่จะจำแนกสิ่งนั้นได้ออกเป็นกี่กลุ่ม โดยอาศัยสมการการจำแนกกลุ่มซึ่งประกอบด้วยค่าประสิทธิภาพหรือน้ำหนักการจำแนกกับค่าการวัดตัวแปรนั้นๆ เป็นตัวจำแนกกลุ่มแล้ว เทคนิควิธีการที่ใช้วิเคราะห์ก็คือการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม และเราสามารถที่จะนำมาใช้ในการค้นหา ตัวแปรเพื่อนำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ของสิ่งที่มุ่งศึกษาได้ เช่น ถ้าเราต้องการหาตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาที่ดีหรือความเป็นธรรมาภิบาลในการจัดการศึกษา และการบริหารจัดการที่ไม่ดีว่าจะมีตัวแปรใดที่จะสามารถนำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ได้ลักษณะดังกล่าวนี้หากใช้การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มก็จะทำให้ได้ตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นตัวบ่งชี้ได้เป็นอย่างดี

2.2.4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเป็นเทคนิควิธีการทางสถิติที่นำมาใช้เพื่อค้นหาว่ากลุ่มตัวแปรต้น (ซึ่งมักจะเรียกว่าตัวแปรพยากรณ์) ตัวใดที่สามารถจะทำนายตัวแปรตาม (ซึ่งก็จะเรียกว่าตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกทำนาย) ได้บ้าง และตัวใดที่ทำนายได้ดีที่สุดโดยอาศัยสมการถดถอยที่ประกอบไปด้วยค่าน้ำหนักการทำนายและค่าการวัดตัวแปรนั้นๆ เป็นตัวทำนายหรือประมาณค่าตัวแปรตาม

จะเห็นว่ามโนทัศน์พื้นฐาน (Basic concept) ของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ การหาตัวแปรที่จะบอกถึงการเปลี่ยนแปลงของอีกตัวแปรโดยอาศัยสมการ แต่กระนั้นก็ตาม ทั้งสองวิธีจะมีข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) เกี่ยวกับลักษณะข้อมูลของตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์แตกต่างกัน

2.3 เทคนิควิธีการผสมผสาน

นอกเหนือจากการใช้เทคนิควิธีการเชิงคุณภาพหรือเทคนิควิธีการเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้แล้ว เราก็จะสามารถนำวิธีการทั้งสองมาใช้ร่วมกันเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยอาจจะใช้วิธีการเชิงคุณภาพเป็นตัวนำเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ในภาคสนามของสิ่งที่มุ่งศึกษา หลังจากนั้นจึงคัดเลือกและนิยามตัวแปรแล้วทำการจัดตัวแปรนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่างๆ เพื่อการยืนยันคัดเลือกตัวแปรนำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ต่อไป หรืออาจจะเริ่มจากการวิเคราะห์คัดเลือกตัวแปรด้วยวิธีการทางสถิตินำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้ หลังจากนั้นจึงทำการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ซ้ำด้วยวิธีเชิงประจักษ์โดยการเข้าไปศึกษาในภาคสนามที่มีปรากฏการณ์ของสิ่งที่มุ่งศึกษาปรากฏอยู่

สรุปได้ว่า เทคนิควิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้สามารถดำเนินการได้ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณหรือใช้วิธีผสมผสานกันระหว่างเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณขึ้นอยู่กับการออกแบบการวิจัยและเหตุผลของนักวิจัยว่าจะเลือกดำเนินการในลักษณะใด ในเชิงคุณภาพอาจใช้การสำรวจ สังเคราะห์เอกสาร การศึกษาภาคสนาม การสนทนากลุ่ม ตลอดจนการวิพากษ์วิจารณ์ หรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การคัดเลือกค้นหา และการตรวจสอบที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้งสิ้น ส่วนในเชิงปริมาณนั้นอาจใช้เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณมาดำเนินการ ก็สามารถตรวจสอบ วิเคราะห์ คัดเลือก และยืนยันตัวแปรด้วยวิธีการทางสถิติได้อย่างชัดเจนและมีความเหมาะสมเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ดีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ

ออกแบบการวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีการเชิงคุณภาพ ผสมกับเทคนิควิธีการเชิงปริมาณเพื่อ
ดำเนินการวิจัย

5. งานวิจัยที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้

วิลาวลัย มาคุ่ม (2549, หน้า 129) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของครู จากตำราเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา นำมากำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างกรอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมากำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความสอดคล้องของเครื่องมือ ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยรวมทั้งสิ้น 826 คน ขั้นตอนที่ 5 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดทำการตรวจสอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการเก็บความรู้และด้านการนำความรู้ไปใช้ 23 องค์ประกอบย่อย 80 ตัวบ่งชี้

สุดสวาท ประไพเพชร (2551, หน้า 23) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักดังนี้ ด้านหลักการ ด้านองค์การ ด้านคุณลักษณะ และด้านพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติตามตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ทั้ง 14 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการ 87 ตัว ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านหลักการ 22 ตัวบ่งชี้ ด้านองค์การ 12 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณลักษณะ 23 ตัวบ่งชี้ และด้านพฤติกรรม 30 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้รวมการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านพฤติกรรม ด้านคุณลักษณะ ด้านองค์การและด้านหลักการ และผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่า 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก พบว่า โมเดลตามกรอบความคิดในการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองพบว่าทุกองค์ประกอบของการบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เกิดจากองค์ประกอบด้านพฤติกรรมเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะ ด้านองค์การ และด้านหลักการ เป็นต้น

อนันต์ นามทองตัน (2552, หน้า 87) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อทดลองใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) เพื่อประเมินตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสังเคราะห์องค์ประกอบ

และตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสังเคราะห์สาระจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสถานศึกษา จำนวน 380 แห่ง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม LISREL VERSION 8.30 3) การทดลองใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา จำนวน 24 แห่ง 4) การประเมินตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลอง จำนวน 48 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย 92 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนการปฏิบัติงานมี 4 องค์ประกอบย่อยมีตัวบ่งชี้ 27 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการดำเนินการตามแผนมี 4 องค์ประกอบย่อยมีตัวบ่งชี้ 23 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านการตรวจสอบประเมินผลมี 4 องค์ประกอบย่อย มีตัวบ่งชี้ 21 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานมี 4 องค์ประกอบย่อยมีตัวบ่งชี้ 21 ตัวบ่งชี้ 2. ผลการสร้างและตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย 96 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้ มีความตรงเชิงโครงสร้าง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าพิสัย 0.21-0.84 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3. ผลการทดลองใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 3.1 การทดลองของโรงเรียน 2 ลักษณะ (2:12) โรงเรียนลักษณะที่ 1 มีผลการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โรงเรียนลักษณะที่ 2 มีผลการทดลองโดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ 3.2 การเปรียบเทียบโรงเรียน 2 ลักษณะ (12:12) โดยภาพรวมโรงเรียนมีลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4. ผลการประเมินตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย 96 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปได้ว่า ผลงานการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้แนวทางการศึกษาได้มีผู้ศึกษาพัฒนาโมเดลองค์ประกอบตัวบ่งชี้ขึ้นอย่างหลากหลาย โดยส่วนใหญ่การออกแบบการวิจัยมักเป็นการใช้ระเบียบการวิจัยเชิงปริมาณผสมกับเชิงคุณภาพ แล้วใช้การตรวจสอบยืนยันทางสถิติเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ดีมีคุณภาพ มีความถูกต้องน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยแต่ละเรื่องที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางดังนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ

อาานนท์ คักดีวรวิชญ์ (2547, หน้า 60–61) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติอื่นได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสม กับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเป็นเหตุและเป็นผล ซึ่งเรียกรวมๆ กันว่า KSAOs (Knowledge Skill Affective Other Characteristics)

ทองดี ชัยพานิช (2547, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น ทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นกลุ่มของความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงาน ที่แสดงออกมาแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถ วัดและสังเกตได้

สมชาย พุกผล (2549, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น ความสามารถของบุคคลที่ปรากฏให้เห็นในเชิงของความรู้ (Knowledge) สู่ทักษะ (Skill) มีคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดและสังเกตได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้าง ผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

กนกอร ปราชัญญนคร (2550, หน้า 90) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะและเจตคติแรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคล ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

दनัย เทียนพุดม (2551, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพหรือมีคุณค่าสูงสุด

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า โดยอย่างน้อยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ และกลุ่มพฤติกรรมที่ถูกนำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับภาระงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ

2. ความสำคัญของสมรรถนะ

อเนกกลาง สุทธินันท์ (2548, หน้า 23) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไปคือในส่วนที่เหมือนประกอบไปด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ ศักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1. สมรรถนะ คือ คุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2. เป็นแนวทางการคัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
3. เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
4. ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
5. ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
6. สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 9) ระบุว่า สมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล โดยรวมดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
 2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
 3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
 4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
 5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดต่างๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
 6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์
- ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐาน

มาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน (Performance management)
6. การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

สรุปได้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลการดำเนินงานขององค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินการกิจขององค์กรและของบุคคล บรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ประเภทของสมรรถนะ

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, หน้า 23-24) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Manageria Competency)** คือความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) แตกต่าง

ตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

3. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Function Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ อาจกล่าวได้ว่าชิตความสามารถชนิดนี้เป็นชิตความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 23) แบ่งสมรรถนะเพื่อใช้ประเมินบุคคล เป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน โดยกล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบราชการ ทั้งนี้เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยกำหนดไว้ 4 สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน จำนวน 18 กลุ่มสายงานมี 20 สมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 6-9) ได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่งจะต้องมี เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่กำหนดเฉพาะสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละสายงาน ได้แก่

2.1 สมรรถนะประจำสายงานของครู ประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้

- 2.1.1 การออกแบบการเรียนรู้

2.1.2 การพัฒนาผู้เรียน

2.1.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

2.2 สมรรถนะประจำสายงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและ
ผู้อำนวยการสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์

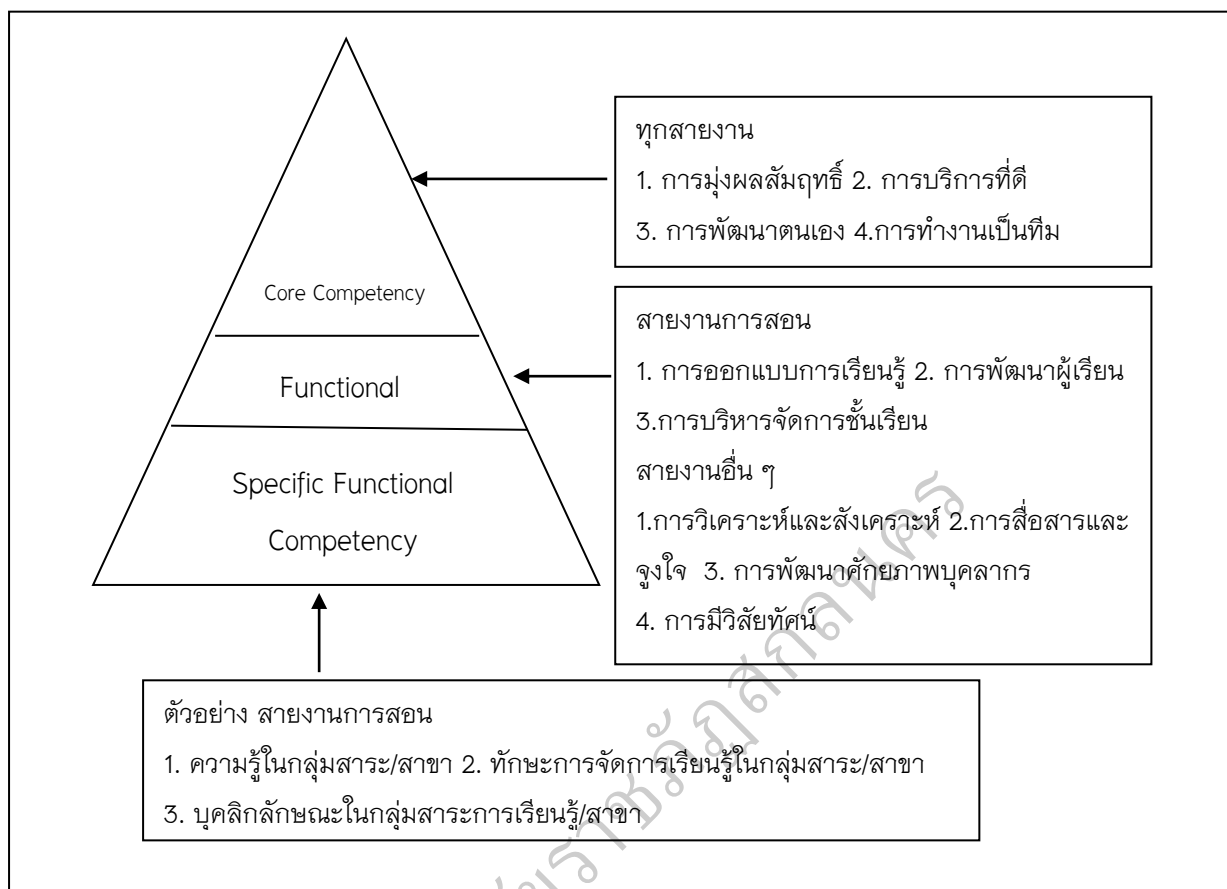
2.2.2 การสื่อสารและการจูงใจ

2.2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.2.4 การมีวิสัยทัศน์

ส่วนสมรรถนะที่ยังไม่ได้กำหนด ได้แก่สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competency)
ซึ่งเป็นสมรรถนะในลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่กำหนดเฉพาะสายวิชาชีพ ดังแสดง
ไว้ในโมเดลภาพประกอบ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ภาพประกอบ 2 โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, หน้า 6-9)

นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 54 โดยกำหนดให้มีการประเมินเพื่อให้มีและเลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 42 โดยให้ประเมิน 3 ด้าน คือ

1. ด้านความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน
3. ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่

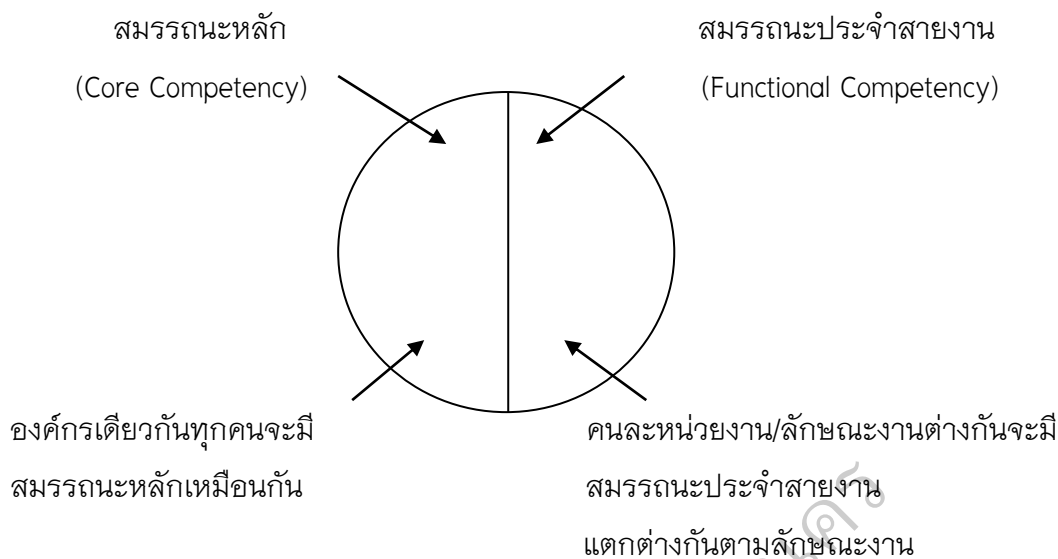
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 89-90) ได้กำหนดสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ข้อ 14 การบริหาร ด้านวิชาการประกอบด้วย (ก) สาระความรู้ และ (ข) สมรรถนะซึ่งกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามตำแหน่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Competency) ไว้ 4 รายการ คือ

1. ความสามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
2. ความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. ความสามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. ความสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, หน้า 12-18) กล่าวว่าในระยะเริ่มต้นองค์กร ควรกำหนดสมรรถนะ (Competency) ไว้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถ คุณสมบัตินี้ที่คนทุกคนในองค์กร จะต้องมีถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) เป็นคุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัตินี้ที่คนที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ จะต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งหากตำแหน่งต่างกันไปหรือทำงานกันอยู่คนละหน่วยงานก็จะมีไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกัน ประเภทของสมรรถนะ สรุปได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ประเภทของสมรรถนะตามทัศนะของ ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์

ที่มา : ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า 18

เทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 2) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น
3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
5. สมรรถนะในงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะนั้นหากพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายองค์กรและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จะมีความสอดคล้องกัน เพียงแต่ในการกำหนดรายละเอียดเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสามารถกำหนดได้ 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency of Corporation) จะถูกกำหนด ขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จ

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency or Role Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Functional Competency) เป็นความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ/เจตคติส่วนตน (Attribute-A) ที่ครบถ้วนเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นเรื่องของวิชาชีพโดยเฉพาะและเป็นปัจจัยที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้สำเร็จอย่างโดดเด่น

ในการวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะตามตำแหน่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional competency/job Competency/Technical Competency) ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำสมรรถนะการบริหารงานวิชาการเพื่อนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อใช้ประโยชน์ทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ McClelland (1973, p. 33) มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

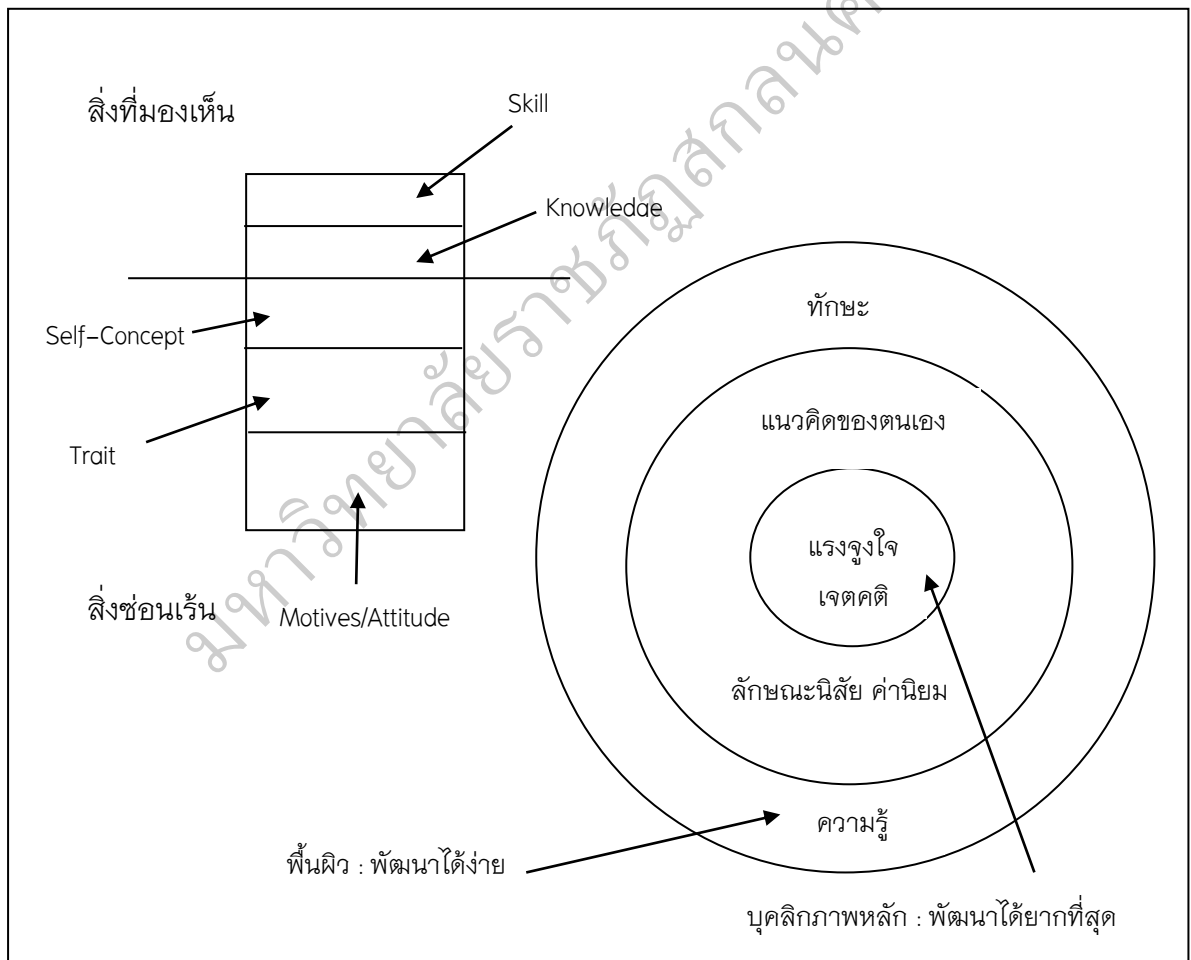
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 Iceberg Model Competency

ที่มา : Spencer and Spencer, 1993, p.11

จากภาพคุณลักษณะของบุคคลเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนสังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเซวาร์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้ มีองค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ เมื่อพิจารณารวมเอาส่วนของน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเข้าด้วยกันองค์ประกอบที่ทำให้ให้เกิดสมรรถนะทั้ง 3 ประเภท ทั้งสมรรถนะหลักขององค์การ สมรรถนะในการบริหารจัดการ สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) เช่นกัน

โดยนัยนี้จะสามารถจัดแบ่งสมรรถนะได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) อันหมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ 2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) อันหมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2551, หน้า 30-35) กล่าวถึงสมรรถนะว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ ความรู้ในงาน (Knowledge-K) ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน (Skills-S) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes-A) มีรายละเอียดดังนี้

1. ความรู้ คือข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ความรู้ จะหมายถึงความรู้ทางทฤษฎี ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ความรู้ที่เป็นข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานของตำแหน่งงานนั้นๆ
2. ทักษะ หมายถึง ทักษะทางกายภาพหรือทักษะที่จับต้องได้และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เป็นต้น อีกส่วนหนึ่ง

คือทักษะทางการคิด (Mental Skill) ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ยังไม่สามารถจับต้องได้ชัดเจน ยังไม่มีระบบการประเมินที่เป็นมาตรฐานสากลรองรับซึ่งทักษะกลุ่มนี้จะนำไปจัดอยู่ในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล โดยทั่วไปมักจะประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการคิด หรือการใช้สมอง หมายถึง การคิดเป็น รู้จักคิด คิดอย่างมีเหตุผล เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ 2) ทักษะ/ความเชื่อ เช่น การมองโลกในแง่ดี การเชื่อว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว 3) บุคลิกลักษณะ เช่น การพูดจา นิสัยใจคอ 4) แรงจูงใจ เช่น ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

চারঙ্গর্কী ঢংঢা঱র্কী (2551, หนา 48-51) กล้วยถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าใช้หลัก KSA คือ

1. เมื่อพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบจำเป็นจะต้องมีความรู้ (Knowledge) จึงทำให้ผู้มาดำรงตำแหน่งนี้ปฏิบัติงานได้ประสพผลสำเร็จ
2. เมื่อพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบงานในฝายนี้จะต้องมีทักษะ (Skill) หรือมีความชำนาญอะไรที่จะทำให้ผู้มาปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จอย่างที่เราต้องการ
3. เมื่อพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบงานในฝายนี้จะต้องมีคุณลักษณะภายใน (Attribute) ที่เป็นนามธรรมที่จะช่วยให้ผู้มาดำรงตำแหน่งนี้ทำงานประสพความสำเร็จ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลจะพิจารณาแยกออกเป็น

3 กลุ่ม คือ

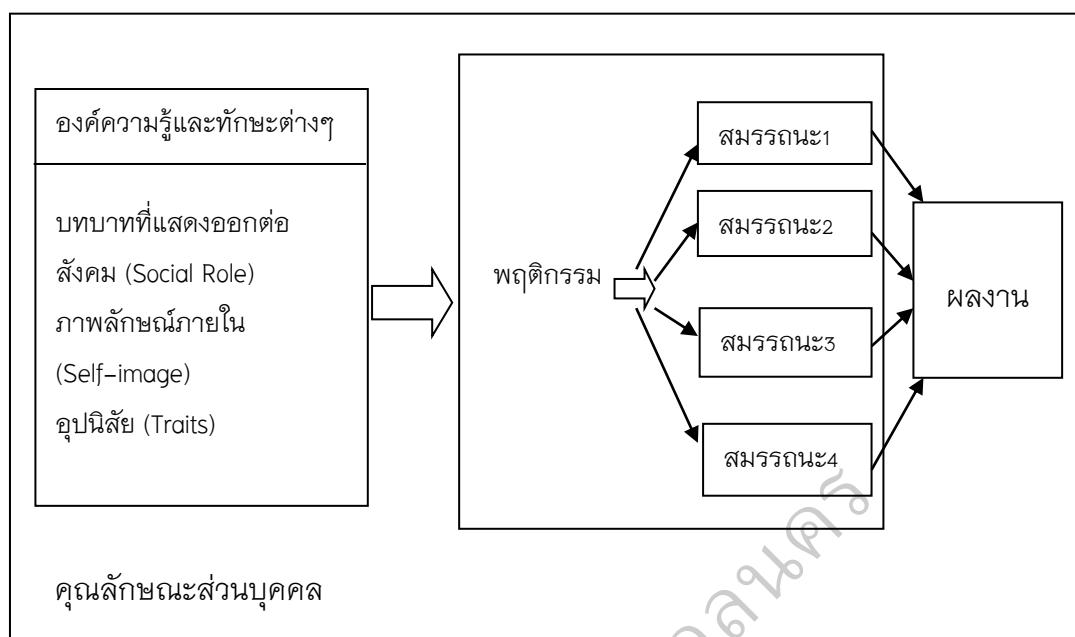
1. กลุ่มความรู้ (Knowledge-K)
2. ทักษะ (Skill-S)
 - 2.1 ด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skill-M)
 - 2.2 ด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill-T)
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute-A)

การวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ กลุ่มองค์ประกอบสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามแนวคิดของ McClelland (1973, p. 33) ยรณรงค์วิทย์ แสงทอง (2551, หนา 30-55) ยรณรงค์กัคคี่ ยรณรงค์กัคคี่ (2551, หนา 48-51) โดยพิจารณาแยกเป็น 3 กลุ่ม ตามหลักการ KSA ดังนี้

1. กลุ่มความรู้ (Knowledge-K) ได้แก่
 - 1.1 ข้อมูล/สิ่งที่ได้จากการศึกษา
 - 1.2 การฝึกอบรม/สัมมนา
 - 1.3 การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง
 - 1.4 การสนทนา
 - 1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ทักษะ (Skill-S) ได้แก่
 - 2.1 ด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skill-M)
 - 2.1.1 การบริหารควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 2.1.2 ระบบความคิดในการจัดการ
 - 2.1.3 การจัดระบบความคิด
 - 2.1.4 การวางแผนเป้าหมายในอนาคตที่จะทำ
 - 2.2 ด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill-T)

ทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงานที่แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute-A)
 - 3.1 ความคิด
 - 3.2 ความรู้สึก
 - 3.3 ทศนคติ
 - 3.4 แรงจูงใจ
 - 3.5 ความต้องการส่วนตนติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงยาก

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่แสดงในรูปภูเขา น้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการทำงานในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (กระทรวงมหาดไทย, 2549, หน้า 5) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

ที่มา : กระทรวงมหาดไทย, 2549, หน้า 5

5. ระดับของสมรรถนะ

เทียน ทองแก้ว (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

- 1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือ มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) คือ สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
- 1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) คือ สามารถนำความรู้

ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม

1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือ สามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติจริงได้

1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือสามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้ลึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547, หน้า 33-34) กล่าวว่าระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งโดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. ขั้นเรียนรู้ (Basic Level) : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

2. ขั้นปฏิบัติ (Doing Level) : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ขั้นพัฒนา (Developing Level) : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

4. ขั้นก้าวหน้า (Advanced Level) : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามกำหนด

5. ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Level) : มุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การกำหนดระดับของสมรรถนะมี 2 ประเภท คือ 1) แบบเป็นสเกล ซึ่งระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลนั้นนิยมแบ่งเป็น 5 ระดับ เช่น 1.1) ระดับฝึกหัด 1.2) ระดับปฏิบัติ 1.3) ระดับพัฒนา 1.4) ระดับก้าวหน้า 1.5) ระดับเชี่ยวชาญ เป็นต้น โดยจะสามารถทราบระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานได้จากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกบ่อยๆ หรือผ่านทางความคิดหรือทักษะการทำงาน ตลอดจนคุณภาพของผลงานที่เขาได้รับผลิตชอบ 2) แบบที่ไม่เป็นสเกล เป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้ลึกหรือเจตคติ

6. แนวทางการจัดทำสมรรถนะ

แนวทางการจัดทำหรือหาสมรรถนะตามประเภทของสมรรถนะ ขอสรุปไว้ 3 ประเภท คือ

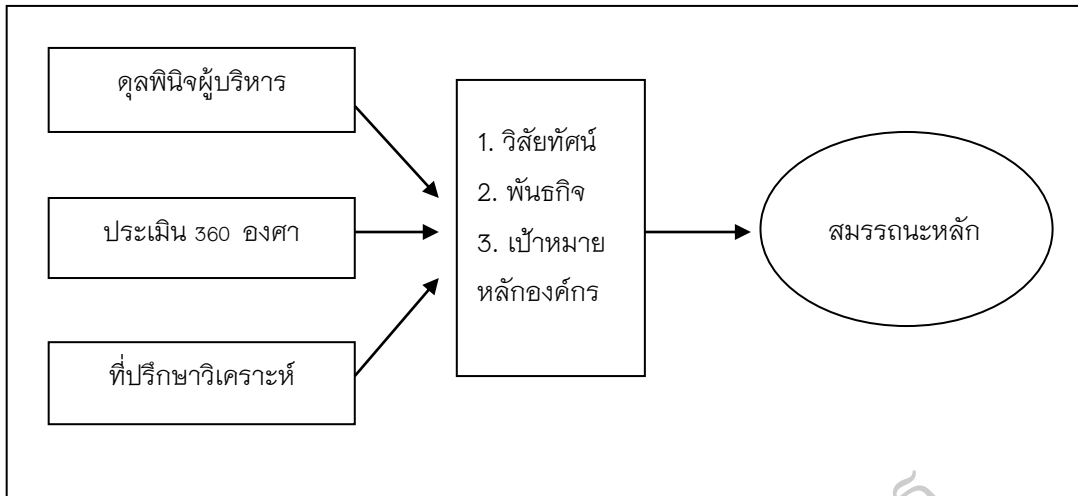
1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นนิยามที่มุ่งเน้นไปทางสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency of Corporation) โดยจะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ จะมีลักษณะเข้าข่ายลักษณะ 3 ประการ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549, หน้า 18) คือ

- 1) ต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลาย
- 2) ต้องเป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย
- 3) ต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งและโดยนัยนี้การค้นหาและจัดทำนิยามใช้การวิเคราะห์ 3 แบบ คือ

1.1 การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร (Managerial Judgment) โดยอาศัยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กร เพื่อตัดสินใจว่าจะมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง วิธีนี้จะง่ายไม่ซับซ้อน ไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก แต่อาจจะได้ผลลัพธ์ไม่ตรงวัตถุประสงค์

1.2 การใช้แบบประเมินรอบด้าน 360 องศา โดยอาศัยการประเมินจากผู้อยู่รอบตัวองค์กรช่วยกันประเมิน

1.3 การเลือกใช้ที่ปรึกษาช่วยวิเคราะห์แทน เป็นวิธีการหนึ่งที่องค์กรขนาดใหญ่นิยมใช้กัน แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการวิเคราะห์แบบใด การค้นหาและจัดทำสมรรถนะหลักองค์กร ยังคงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กรเองเพราะผู้ใช้คือองค์กร ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการร่วมกัน จากแนวทางดังกล่าวสามารถสรุปเป็นภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แนวทางการหาสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ที่มา : ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล, 2549, หน้า 18

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency or Role Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติ สมรรถนะกลุ่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจริง และผู้บริหารควรจะมีทักษะและสมรรถนะกลุ่มนี้เพื่อใช้สื่อสารกับผู้บริหารในระนาบเดียวกันและหากไม่กำหนดสมรรถนะกลุ่มนี้ก็สามารถใช้สมรรถนะประจำสายงาน หรือ สมรรถนะของงานในหน้าที่ แทนได้

การสำรวจหาสมรรถนะในการบริหารจัดการ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 สำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากสมรรถนะหลักและการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว หรือแบบเฉพาะกลุ่ม

2.2 พิจารณาถึงความสามารถที่จะสนับสนุนผลงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกลยุทธ์หลักขององค์กรและหน่วยงาน

2.3 จัดทำตารางการจัดรูปแบบสมรรถนะ เพื่อพิจารณาว่าสมรรถนะในการบริหารจัดการเหมาะสมกับหน่วยงานใด

2.4 วางน้ำหนักและกำหนดความคาดหวัง

2.5 ทดสอบสมรรถนะของบุคคล

2.6 ปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะของแต่ละบุคคลและอนุมัติ

2.7 การนำสมรรถนะของบุคคลไปใช้และติดตามผล

การสำรวจหาสมรรถนะของแต่ละบุคคลอาจใช้ประโยชน์จากการสำรวจหาสมรรถนะหลัก แล้วใช้ตารางรายการของสมรรถนะ เพื่อพิจารณาว่าผู้บริหารควรจะมีรายการใดบ้างที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional competency) เป็นความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความรู้ ทักษะและความสามารถเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจเป็นเรื่องของวิชาชีพโดยเฉพาะของบุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าของบุคคลนั้น

การจัดทำหรือการหาสมรรถนะประจำสายงานไม่สามารถใช้วิธีการสำรวจหาได้จากบุคคลทั่วไปเหมือนสมรรถนะหลักและ สมรรถนะส่วนบุคคล เนื่องจากจะใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น ดังนั้นต้องมีการเริ่มต้นดังนี้ (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549, หน้า 55-60) คือ

1. สำรวจข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ทำ

การวิเคราะห์งานเป็นวิธีการหนึ่งในการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อหารายละเอียดของลักษณะงานที่ทำเพื่อรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน โดยอาจจะใช้แบบสอบถามหรือผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำหรือใช้วิธีการพูดคุยสัมภาษณ์กับบุคคลในตำแหน่งนั้นโดยตรง หลังจากนั้นต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญของลักษณะงานที่ทำงานที่มีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อผลงาน (Performance) หรือเป็นผลงาน ตามกฎหมายกำหนดไว้ จะถือได้ว่าเป็นงานที่ต้องมี Competency มาสนับสนุนไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานประจำหรืองานที่กระทำเป็นครั้งคราว

2. วิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานตามตำแหน่งหน้าที่

หลังจากทราบขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งหรือหน้าที่แล้ว ให้ประเมินว่าในแต่ละตำแหน่งมีตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators : KPI) อะไรบ้างเพราะบางรายการอยู่นอกเหนือหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น

3. วิเคราะห์หาสมรรถนะส่วนบุคคลที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนผลงาน

หลังจากที่เราทราบเกณฑ์การบ่งชี้ผลงาน (Performance) ของตำแหน่งงานแล้วต้องวิเคราะห์ต่อไปว่า เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตาม KPI นั้น บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านั้นเป็นสมรรถนะประจำสายงาน

จากนั้นจึงนำสมรรถนะที่ได้มาแบ่งรายละเอียดและสำหรับตำแหน่งบริหารบางองค์กร อาจจะรวมสมรรถนะส่วนบุคคล และ สมรรถนะประจำสายงานเข้าด้วยกันก็ได้

4. วางน้ำหนักและกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะประจำสายงาน โดยควรจะให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบเพราะอย่างน้อย ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลงานของฝ่ายตนเองอยู่แล้วและเป็นเหตุผลหนึ่งที่จะต้องเข้ามามี ส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

5. ประเมินผลความเหมาะสมของสมรรถนะประจำสายงานกับตำแหน่งงาน จากการวางน้ำหนักและความคาดหวัง ควรนำมาทบทวนรายละเอียดว่าตำแหน่งใดควรมี สมรรถนะประจำสายงานอะไรบ้างและเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพียงใด เมื่อมีการจัดอบรมพัฒนาไปแล้วจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือพัฒนาความรู้ทักษะ ความสามารถดีขึ้นหรือไม่ ถ้าใช่แสดงว่าเป็นสมรรถนะที่เหมาะสม ถ้าไม่ใช่ให้พิจารณา ทบทวนอีกครั้งหนึ่ง

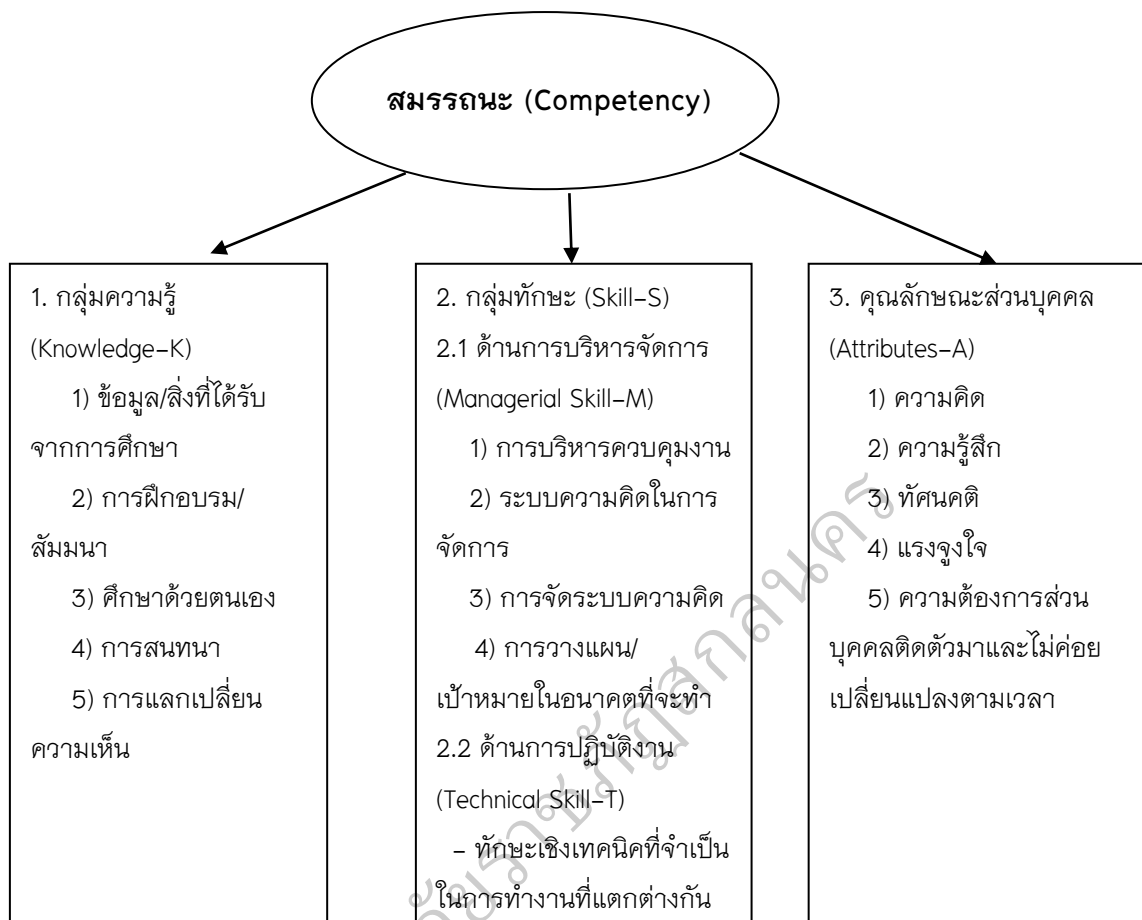
6. นำสมรรถนะประจำสายงานไปใช้งานและติดตามผล เมื่อนำสมรรถนะ ประจำสายงาน ไปใช้งานแล้วควรตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ ทราบผลการพัฒนาของการปฏิบัติงานว่าบรรลุความสำเร็จมากน้อยเพียงใดด้วย

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2551, หน้า 71-72) กล่าวถึงการจัดทำสมรรถนะใน หน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional competency or Job competency)ว่า การจัดทำสมรรถนะ ในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีหลักที่ต้องคำนึงอยู่ 2 เรื่อง คือ

1. หลักเหตุผลก่อนลงมือคิดและทำเรื่องความรู้ ทักษะหรือลักษณะส่วน บุคคลให้เริ่มต้นที่คำถามที่ว่าทำไปทำไมหรือทำเพื่ออะไร อย่าเริ่มต้นที่ว่าทำอย่างไรและ ทุกขั้นตอนที่ทำเรื่องนี้ให้ถามตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าทำไปทำไม ไม่ทำได้หรือไม่ และเมื่อทำ ขึ้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเสร็จแล้ว ควรมีการตรวจสอบโดยนำเอาผลที่ได้ ถ้ามีย้อนกลับมาหา จุดเริ่มต้น (เหตุ) ทุกครั้ง

2. คิดและเขียนแบบง่ายๆ เมื่อไรก็ตามที่เราคิดและเขียนในสิ่งที่เรา ค้นเคย ความคิดและทักษะการเขียนจะสิ้นไหล เพราะเราไม่ต้องกังวลกับหลักการหรือ วิธีการสมัยใหม่ การทำอะไรอย่างเรียบง่ายจะทำให้ได้ดีกว่าการทำในสิ่งที่เราไม่คุ้นเคย

อัครศักดิ์ คงศาสน์ (2551, หน้า 51) ได้อธิบายการหาสมรรถนะงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบ จากงานที่ปฏิบัติโดยได้แสดงเป็นภาพไว้ดังภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 แนวทางการหาสมรรถนะประจำสายงานจากงานที่ปฏิบัติ

ที่มา : อารงค์ดี ดงคาสวัสดิ์, 2551, หน้า 51

จากแนวทางดังกล่าว สามารถสรุปแนวทางการศึกษาสมรรถนะตามตำแหน่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional competency) ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ภาระงาน และความรับผิดชอบนั้นตามแนวคิดของ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 18) ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551, หน้า 30-71) และอารงค์ดี ดงคาสวัสดิ์ (2551, หน้า 51) ซึ่งให้เห็นชัดเจนว่าจะต้องมีการสำรวจหาจากบุคคลเฉพาะกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งโดยตรง เนื่องจากจะใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้น และเป็นการพิจารณาจากงานในหน้าที่ และงานที่ปฏิบัติซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนของสมรรถนะคือ 1) กลุ่มความรู้-K 2) กลุ่มทักษะ-S 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล-A มาประกอบด้วย

การวิจัยครั้งนี้จะพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารตามแนวคิดของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, หน้า 33-34) ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 18) ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2551, หน้า 71-72) และ อังรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, หน้า 51) ที่ชี้ว่า จะต้องมีการสำรวจหาจากบุคคลเฉพาะกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งโดยตรง เนื่องจากจะใช้เฉพาะตำแหน่งงานนั้นโดยเฉพาะ และเป็นการพิจารณาจากงานในหน้าที่ และงานที่ปฏิบัติที่รับผิดชอบด้านงานวิชาการ โดยพิจารณาองค์ประกอบหลักของสมรรถนะ 3 ส่วนมาประกอบ คือ 1) กลุ่มความรู้-K 2) กลุ่มทักษะ-S 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล-A

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำ ธวัช บุญยมนิ (2550, หน้า 12) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลเป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำ บางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548, หน้า 31) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่าคือพลังงานชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

Kast and Rosenzweig (1995, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ 1) เป็นหน้าที่ และ 2) เป็นสถานภาพของกลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ นายจ้างและหัวหน้า เป็นแบบอย่างดำเนินการในแต่ละประเภทซึ่งเรียกว่าภาวะผู้นำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) เป็นแบบอย่างที่ยพยายามมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคลากรมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ในหน้าที่ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือสถานศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญ

2. คุณลักษณะของผู้นำ

Goleman (1995, p. 125) กล่าวว่า คุณลักษณะและความสามารถหรือความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ (Emotional Intelligence Quotient) ที่สำคัญหลายอย่างที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จเป็นเลิศในชีวิตจริง ส่งผลให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ประกอบด้วย

1. ความรู้จักตนเองในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอารมณ์
2. ความสามารถควบคุม ความหุนหันพลันแล่น และความรู้สึกเฉพาะหน้าชั่วขณะ รวมทั้งแรงกระตุ้นอารมณ์จากปัจจัยภายในและภายนอก
3. ความขยันหมั่นเพียรมุ่งมั่นไม่หวั่นไหวไม่ย่อท้อ
4. ความกระตือรือร้น ใจจดจ่อและมีไฟ
5. ความสามารถที่มองจากมุมมองของคนอื่น
6. ความคล่องแคล่วชำนาญชำนาญทางสังคม

Magnuson (1971, p.186) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนตัวโดยคุณลักษณะด้านวิชาชีพลักษณะมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
2. มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
3. รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
4. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
5. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
7. ให้ความสนใจในบุคคลอื่นๆ
8. มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
9. รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น
10. รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำเมื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการแล้วจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ และเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งเป็นนักปรับปรุงแก้ไข สามารถตอบข้อซักถาม ขยายความคิด และสามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างลงตัว ตลอดจนมีความ

สามารถในการแสวงหาข้อมูล ทรัพยากร ประสานพลังทั้งหลายเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการตามภารกิจของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บทบาทของผู้นำ

Yukl Gray (1998, pp. 29–31) ได้จัดกลุ่มบทบาทของผู้บริหารเข้าเป็นบทบาทหลัก 3 กลุ่มรวม 10 บทบาทของการบริหารจัดการ โดย 3 บทบาทหลักได้แก่ บทบาทหลักด้านข่าวสาร บทบาทหลักด้านความสัมพันธ์ บทบาทหลักด้านการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงานอื่น ประกอบด้วย

- 1.1 บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์กร (Figurehead Role)
- 1.2 บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader Role)
- 1.3 บทบาทการติดต่อสร้างสัมพันธ์ (Liaison Role)

2. บทบาทด้านข่าวสาร (Information Roles) เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสาร การแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่างๆ และเผยแพร่ไปยังบุคคลและหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

- 2.1 บทบาทในการติดตามผลหรือการตักเตือน (Monitor Role)
- 2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role)
- 2.3 บทบาทของการเป็นโฆษก (Spokesman Role)

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทหน้าที่ผู้นำทำกิจกรรมในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role)
- 3.2 บทบาทในการแก้ปัญหา (Disturbance Role)
- 3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Role)
- 3.4 บทบาทของผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role)

สรุปได้ว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนมีความสามารถในการจัดเก็บข้อมูล การแสดงบทบาทในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่มีอยู่ ทั้งภายใน ภายนอกตนเองและองค์กรให้แก่

ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี และใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะที่มีอยู่ให้ส่งผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ ความหมาย คุณลักษณะ และบทบาทของผู้นำของนักคิด นักวิชาการ มาศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วเชื่อมโยงกับภาระงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการและปรับปรุงยกระดับเป็นตัวอย่างที่สมรรถนะในการบริหารจัดการด้านงานวิชาการของผู้บริหารที่ครอบคลุมความสามารถ คุณลักษณะ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับภารกิจและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในระเบียบและกฎหมายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

1. ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

จากการศึกษาความหมายของงานวิชาการ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 2) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

กรมวิชาการ (2545, หน้า 175) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียนจนมีคำกล่าวที่ว่า “งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา” เพราะสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นมีหน้าที่ให้ความรู้พื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี ดังนั้นผลผลิตของโรงเรียนจะมีคุณภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการนี้

ประเทือง สังข์นาค (2545, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ ว่าหมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในการจัดการเรียนการสอนและเกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงการเรียนการสอนตั้งแต่การวางแผน การวางแผน การปรับปรุงพัฒนา การจัดทำแผนการสอน การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา และการวัดผลประเมินผล รวมทั้งติดตามผลการศึกษา

ภาพร เรืองไชย (2547, หน้า 38) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ที่จะนำทรัพยากรในการ

บริหารมาจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้คำแนะนำ และประสานงาน ให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจ มอบหมายความรับผิดชอบ ให้ครูทุกคน เพื่อให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ พึงพอใจในการที่จะมุ่งมั่นถ่ายทอดความรู้ ให้กับนักเรียนอย่างเต็มความสามารถ กิจกรรมที่ดำเนินการในโรงเรียนทุกอย่างก่อให้เกิด การเรียนรู้ทางด้านวิชาการและทักษะในการประกอบอาชีพของนักเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและส่งเสริมงานวิชาการที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิด ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อนักเรียนมากที่สุด

2. ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

จากการศึกษาตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักเป็นงานที่ใหญ่ที่สุดของระบบเป็นงานที่เป็นหัวใจของสถานศึกษา และมีหลักสูตรซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการ ที่จะตอบสนอง และสนับสนุนงานวิชาการให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

สมศรี มธุรสสุวรรณ (2541, หน้า 14) ให้ความสำคัญว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักหรืองานสำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาเพื่อให้นักเรียนเกิดการพัฒนาตาม จุดมุ่งหมายของการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็น ประเภทใดมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจ ของสถานศึกษา

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 15) ได้กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังนั้น ประกอบด้วยงาน หลายๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พุทธศักราช 2542 และแนวความคิดในการปฏิรูปการศึกษาสถานศึกษาจะต้องนำหลักสูตรแกนกลางเป็นหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนด งานเกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงความคิดที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นการปฏิบัติจริง งานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนที่หันมาเน้นการประเมินตามสภาพจริงไม่เน้นการใช้ข้อทดสอบแต่เพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นการบริหารงานที่สำคัญและเป็นงานหลักในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพราะเป็นการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนโดยตรงสามารถสะท้อนถึงคุณภาพของโรงเรียนและความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างยิ่ง

3. หลักการบริหารงานวิชาการ

หลักการบริหารงานวิชาการเป็นแนวคิดเพื่อปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

โกศล ศรีทอง (2543, หน้า 15) ได้สรุปหลักการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดคุณภาพการบริหารงานนั้นประกอบด้วยงานทั้งหมด 6 งานได้แก่

1. การวางแผนวิชาการ
2. การบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน
6. การประเมินผลการจัดงานวิชาการ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2545, หน้า 9) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานวิชาการที่สำคัญๆ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารเพื่อนำ ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัดคือผลผลิตและกระบวนการเป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาได้แก่ การควบคุมคุณภาพการตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินผล

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยหลักการมีส่วนร่วม การเสนอแนะและ

การพัฒนาในงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย จึงอาจดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการวิชาการ โดยมีเป้าหมายนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจาก การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผล

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

3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ การมีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์ และเทคนิควิธีต่างๆที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outcome) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้นรวมทั้งการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้สองคำนี้ควบคู่กันคือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลัง หรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนทางวิชาการจึงต้องคำนึงหลักความประหยัดด้วยเช่นกัน

4. หลักความเป็นวิชาการ (Academics) หมายถึงลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการวัดผล ประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

ประทวน พรหมจ้อย (2548, หน้า 11) ได้สรุปหลักการในการบริหารงาน วิชาการทั้งหมด 12 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการ เป็นแนวคิดเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุ ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารต้องใช้ทั้งหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงคุณภาพของเป้าหมายคือ ผู้เรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงบุคลากรซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้การส่งเสริมสนับสนุน และดูแลเอาใจใส่ ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค

4. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ ครอบคลุมกิจกรรมในทุกด้านที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ขอบข่ายของงานวิชาการจึงกว้าง และครอบคลุมงานหลายด้าน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 3-4) ได้เสนอขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ
 - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ
 - 1.2 โครงการสอน
 - 1.3 บันทึกรายการสอน
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
 - 2.1 การจัดตารางสอน
 - 2.2 การจัดชั้นเรียน
 - 2.3 การจัดครูเข้าสอน
 - 2.4 การจัดแบบเรียน
 - 2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 2.6 การฝึกงาน
3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
 - 3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน
 - 3.2 การจัดห้องสมุด
 - 3.3 การนิเทศการสอน

3.4 การวัดและประเมินผล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 71-74) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา
งานวิชาการไว้ให้ทุกสถานศึกษาทุกระดับ โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้านดังนี้ คือ

1. ด้านหลักสูตร
2. ด้านการบริหารจัดการวิชาการ
3. ด้านการจัดการเรียนรู้
4. ด้านห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร
6. ด้านการประเมินผล
7. ด้านการประกันคุณภาพ

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ในด้านการบริหารวิชาการดังรายละเอียดการะงานดังต่อไปนี้
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 57)

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ
หลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร
หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายงานวิชาการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริการงานวิชาการที่
เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนทั้งหมดในสถานศึกษาที่ผู้บริหารและครูจะต้องมี
ความรู้ ความเข้าใจ จะทำให้การบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ

5. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร

สมรรถนะของผู้บริหารวิชาการเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร
การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วย
ให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน
ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมี
ความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธี
ปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 8)
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมา
กำหนดเป็นสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 19) ได้กำหนดสมรรถนะการบริหาร
ด้านวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 45) กล่าวว่า สมรรถนะผู้บริหาร
ด้านงานวิชาการจะต้องมีสมรรถนะดังนี้

1. ความสามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
2. ความสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. ความสามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. ความสามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการ

เรียนรู้

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2548, หน้า 48) กล่าวว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้านงานวิชาการในการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนดังนี้คือการมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรมีความสามารถในการสื่อสาร เป็นนักประสานสัมพันธ์ และเป็นนักจัดการความรู้

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ในด้านการบริหารวิชาการดังรายละเอียดภาระงานดังต่อไปนี้(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 57)

1. ด้านวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นในการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กร

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว

องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ

สถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ภาระงานดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการบริหารจัดการศึกษาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนกับคณะกรรมการครูสภากำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาตามมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามีสาระความรู้ และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ โดยเฉพาะการบริหารด้านวิชาการประกอบด้วยสาระความรู้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
3. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
4. หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
5. กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
6. การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
7. ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
8. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
9. สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 59) ได้กำหนดความรู้ความสามารถทางการบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในเรื่องการบริหารงานในหน้าที่ได้แก่ การบริหารและจัดการศึกษา การบริหารแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป

ระเบียบ เชี่ยวชาญ (2550, หน้า 12) ศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการ ระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัย

ดัชนี ยศพล (2551, หน้า 15) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางวิชาการกับสมรรถนะตามเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่าผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการ

ปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ และ ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

ฐนิกานต์ เต่งตระกูล (2551, หน้า 9) ศึกษาการพัฒนาตัวเองซึ่งสมรรถนะด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สมรรถนะด้านวิชาการของผู้บริหารดังนี้ การมีจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การบริหาร การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้ การมีภาวะผู้นำ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาบริการที่ดี และการวิเคราะห์ และสังเคราะห์

นันทพร ศุภะพันธุ์ (2551, หน้า 5) ศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ดังนี้ การบริหารจัดการการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

เพียรพันธุ์ กิจพานิชย์เจริญ (2552, หน้า 9) ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

จิระวรรณ บุญปลอด (2553, หน้า 5) ศึกษาสมรรถนะทางวิชาการของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ดังนี้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านสื่อและนวัตกรรมการศึกษา ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการวิจัยในชั้นเรียน

คัทลียา สะมะฮูน (2553, หน้า 12) ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์เขตพื้นที่การศึกษา 5 ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัย

Marmon (2002, p. 2) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

กับการจัดการศึกษาตามที่กำหนด 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

Eith (2002, p. 258) ได้ศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษ ที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชนในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา จำนวน 25 คน โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีวิสัยทัศน์ 3 ประการ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ 3) การปรับปรุงการสนับสนุนองค์กร ในด้านบทบาท พบว่า มี 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทเป็นทีม 2) การให้บริการ และ 3) การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ในด้านสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษ ที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน ในมลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา พบว่า หัวหน้าภาควิชาในอนาคตต้องมีสมรรถนะ 4 ด้านดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน และ 4) การนำและการจัดการ

Williams (2004, p. 2) ได้ศึกษาสมรรถนะและลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นที่อยู่ในเมืองและผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้คำถามปลายเปิดและแบบสอบถามเพื่อประเมิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีสมรรถนะที่กว้างและลึก เกี่ยวกับการควบคุมอารมณ์และการแก้ปัญหา 12 สมรรถนะ นั้นคือ 1) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง 2) มีการควบคุมตนเอง 3) มีสติรู้ผิดชอบ 4) มุ่งสัมฤทธิ์ผล 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีความตระหนักถึงองค์การ 7) มีการพัฒนาผู้อื่น 8) มีภาวะผู้นำ 9) มีอิทธิพลเป็นผู้เร่งความเปลี่ยนแปลง 10) มีการบริหารจัดการความขัดแย้ง 11) มีการทำงานเป็นหมู่คณะร่วมมือกันทำงาน และ 12) มีการคิดวิเคราะห์ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปมีความแตกต่างกันในเรื่องการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับงานของตน ผู้บริหารโรงเรียน ที่ดีเด่นจะมองตนเองว่าเป็นผู้นำ (leaders) แสดงออกให้เห็นชัดเจนว่ามุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพทางวิชาการและบรรยากาศขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ในบริบทของเป้าประสงค์ และยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปรับรู้และปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอกกว้างกว่าและใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ขอบข่ายกลยุทธ์ที่กว้างกว่า

ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวความคิดการแบ่งภาระงานในสถานศึกษา และการวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนด้านงานวิชาการจากหน่วยงาน เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่กล่าวถึงบทบาท คุณลักษณะและสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งแสดงการวิเคราะห์สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาด้านงานวิชาการนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางวิเคราะห์สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ลำดับที่	รายละเอียดสมรรถนะ	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	นันทพร ศุภะพันธุ์	ดัชนี ยศพล	ปฐมพงษ์ สุภเลิศ	โกศลรัฐ เบลรินทร์	ศุภัสยา ละมณะอุณ	จิระวรรณ บุญปลอด	สุนิภานต์ เตงตระกูล	เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ	ระเบียบ เชี่ยวชาญ	อังคินันท์ อินทรกำแหง และ พัฒนา ทดงมณีดี	Marmon	Eith	Williams	ความถี่
1	การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	/	/			/	/	/	/	/		/				8
2	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	/	/				/	/	/	/						7
3	การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	/	/				/		/	/	/					6
4	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	/	/				/	/	/	/	/					7
5	การใช้สื่อและนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน			/	/			/					/	/		5
6	วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา			/		/			/				/			4
7	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนรู้			/									/	/		3
8	ศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ			/											/	2
9	การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา			/											/	2
10	มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร				/											1
11	ความสามารถในการสื่อสาร				/				/							2

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	รายละเอียดกิจกรรม	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	นันทพร ศุภะพันธุ์	ดัดชนิ ยศพล	ปฐมพงษ์ ศุภเลิศ	โกศิษฐ์ เปลริินทร์	ศัทธสิยา ละมะฮูน	จิระวรรณ บุญปลอด	สุนิภานต์ เต่งตระกูล	เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ	ระเบียบ เชี่ยวชาญ	อังคินันท์ อินทรกำแหง และ พัฒนา ทองภักดี	Marmon	Elith	Williams	ความถี่
12	การสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน				/								/	/		3
13	เป็นนักจัดการความรู้				/									/		2
14	การวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน					/							/			2
15	การพัฒนานักเรียน					/										1
16	การพัฒนาครูและบุคลากร ด้านงานวิชาการ					/			/						/	3
17	การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้					/										1
18	การติดตามและประเมินผล						/					/	/			3
19	การมีจริยธรรม								/							1
20	การมุ่งผลสัมฤทธิ์								/						/	2
21	การพัฒนาตนเอง								/				/			2
22	การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ								/				/		/	3
23	การทำงานเป็นทีม								/						/	2
24	การบริการทางวิชาการ								/			/				2
25	การวิเคราะห์และสังเคราะห์								/						/	2
26	ความรู้รอบรู้ทางวิชาการ											/				1
27	การนำเสนอความรู้และการสอน											/				1
28	การจัดหางบประมาณ												/	/		2

จากตาราง 1 จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการ
หลอมรวมเป็นแนวคิดของผู้วิจัย และได้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการที่มีความถี่ตั้งแต่ 3
ขึ้นไปได้ 10 ด้าน และได้หลอมรวมลำดับที่ 5 และลำดับที่ 7 เข้าด้วยกัน เนื่องจากสมรรถนะ

และการดำเนินงานมีกิจกรรมคล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา
2. การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
6. การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
7. การจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และสารสนเทศมาใช้ในการจัดการ

การเรียนการสอน

8. การพัฒนาบุคลากรด้านงานวิชาการ
9. การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
10. การกำกับติดตามและประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร

1. การมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา

การมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะวางแนวทางและวางแผนการจัดการศึกษาเพื่อไปสู่เป้าหมายของการดำเนินงานในสถานศึกษา

1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” (Vision) ในภาษาไทยมีผู้กล่าวถึงไว้หลากหลาย เช่น การสร้างภาพในอนาคต การมองอนาคต มโนทัศน์ และทัศน์วิสัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในแง่มุมต่างๆ กัน ดังนี้

มารศรี สุธานี (2540, หน้า 17) และ วรณพร สุขอนันต์ (2541, หน้า 27) กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของคำว่า วิสัยทัศน์ คือ “ภาพชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความใฝ่ฝันและความตั้งใจที่จะไปให้ถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้”

ประชุม โปธิกุล (2542, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์คือ ภาพอนาคตที่องค์การต้องการจะให้เป็นโดยปกติแสดงออกมาในข้อความของวิสัยทัศน์เป็นการสะท้อนค่านิยม เป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์การ

หัตมกิจ โกัญจนาท (2542, หน้า 23) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การชี้ทางในอนาคตที่ควรจะมาจากปัญญา มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ ทั้งนี้ภาพในอนาคตดังกล่าวจะสะท้อนความจริง น่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมาย และนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

วันทนา เมืองจันทร์ (2542, หน้า 9) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง การสร้างภาพหรืออนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคตโดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึงการสร้างคามฝันแต่ต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะให้ฝันนั้นเป็นจริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 1-2) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นยานานวิเศษสำหรับผู้บริหาร เป็นเสมือนกุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำ นักบริหารคนใดที่ขาดวิสัยทัศน์จะเป็นผู้ถูกกล่าวหาว่ามีความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ไม่ใช่สิ่งเพื่อฝัน แต่เป็นสิ่งที่ใฝ่ฝัน ไม่ใช่คำทำนาย แต่เกี่ยวกับเรื่องในอนาคต ไม่ใช่แผนปฏิบัติแต่เป็นเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ใช่ตัวบิบบันการกระทำแต่เป็นตัวเร่ง ตัวทำทหายให้เกิดพฤติกรรมเพื่อความเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้ “ดีกว่าเดิม”

สรุปได้ว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้น

6.2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

Manasse (1986, อ้างถึงใน ขวัญหล้า ใจห้าวและคณะ, 2543, หน้า 9-10) ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันของวิสัยทัศน์ของผู้นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ขององค์การในปัจจุบันซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม นั่นคือวิสัยทัศน์

ทางองค์การ เป็นการมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุดๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตนั้นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำองค์การเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุชี้แจง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่างๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organization Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมเดช สีแสง (2545, หน้า 15) กล่าวว่าวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ภารกิจ (Mission) คืองานที่หน่วยงาน องค์การรับผิดชอบอยู่เป็นหน้าที่ขององค์การนั้นๆ

2. ค่านิยม (Value) คือ คุณค่า ความเชื่อ หรือปรัชญาของหน่วยงานที่ทำอยู่เป็นคุณค่าความเชื่อกว้างๆ ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติ

3. สมรรถภาพ (Capacity) เป็นจุดเด่นของหน่วยงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จและมีข้อได้เปรียบในเชิงแข่งขัน หรือเชิงบริหารที่เหนือกว่าหน่วยงานอื่น

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาวิสัยไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรอบรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคต และวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างแจ้งและชัดเจน

1.3 มิติของวิสัยทัศน์

Bennis (1989) อ้างถึงใน มารศรี สุธานี, 2540, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเพียงแต่มีวิสัยทัศน์เท่านั้นยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจนโดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานในทำนองเดียวกัน Davis and Thomas (1989, หน้า 22-33) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการ

แรกที่ผู้นำจะต้องมี และสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ครูและคณะทำงานเพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นกระทำการกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เช่นเดียวกับ Licata and others (1990, หน้า 93 อ้างถึงใน มารศรี สุธานี, 2540, หน้า 32) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นนอกจากจะสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องสามารถทำให้สมาชิกยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ส่วน Caldwell and Spinks (1990, หน้า 174 อ้างถึงใน เทียง เหมียดไธสง, 2542, หน้า 22) ได้ยืนยันไว้อย่างชัดเจนว่าการมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นและสามารถหลอมหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์การได้เป็นผลสำเร็จด้วย มารศรี สุธานี (2540, หน้า 154) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่า

- 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศและวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันจะมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับแตกต่างกัน
- 3) โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับที่ต่างกัน
- 4) พฤติกรรมบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้ในระดับสูง (เทียง เหมียดไธสง, 2542, หน้า 22-23)

Sheive and Schoenheit (1987 อ้างถึงใน เทียง เหมียดไธสง, 2542, หน้า 23) ได้ศึกษาผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลจำนวน 12 คนจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ศึกษาธิการและผู้ช่วยโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าการที่ผู้นำจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ได้นั้นจะต้องมีการประพฤติปฏิบัติเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

1. เป็นผู้ส่งสมค่านิยมที่ถูกต้องทางการศึกษา
2. เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของตน
3. สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและเห็น

คล้ายตาม

4. มีการวางแผนเพื่อปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
5. ลงมือปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้โดยอาศัยความรู้ความสามารถ

ทางการบริหาร

จากข้อคิดเห็นและผลการวิจัยของนักวิชาการดั่งที่กล่าวมานี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วยังต้องมีความสามารถในการเผยแพร่

วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับ และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้บรรลุผลด้วย โดยอาศัยแนวความคิดของ Braun (1991 อ้างถึงใน มารศรี สุธานีติ, 2540, หน้า 33) ผู้วิจัยจึงเห็นด้วยกับการกำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็น 3 ด้าน คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1. การสร้างวิสัยทัศน์

Yukl (1989, p. 221) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่นโดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่นๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจในขณะที่ Ellis and Joslin (1990, p. 5) มีความคิดเห็นว่าทุกโรงเรียนย่อมมีศักยภาพเฉพาะของตนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้นในการกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียน จึงต้องศึกษาสภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียน เพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางพัฒนาโรงเรียนไปทางใด ส่วน Barth (1991, pp. 176-177) ได้อธิบายอย่างชัดเจนว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดจากการรวบรวมข้อมูลและคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก เงื่อนไข และความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ขององค์กรอย่างถ่องแท้ และที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์นั้นจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้วย ในเรื่องเดียวกันนี้ Locke and et al (1991, pp. 53-54) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุยและฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และ สังเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถ

ในการมองเห็นภาพรวมขององค์การ ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นการมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา

3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ท้าทาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาการที่จะบรรลุให้ได้

4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธผู้นำก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538, หน้า 4) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blue print) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำบรรณาการจะให้องค์การของตนเป็น อย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจน เกี่ยวกับ จุดเด่น และ จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ใดอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างภาพในอนาคตของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจนว่าโรงเรียนต้องการอย่างไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียน

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์

Sergiovanni (1984, p. 8) กล่าวไว้ว่า ผู้นำสามารถเผยแพร่ ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่าง ในเวลาต่อมา Sheive and Schoenheit (1987, p. 101) ให้ความเห็นในทำนองเดียวกันว่า การเผยแพร่ วิสัยทัศน์ที่ได้ผลนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เชื่อและเห็นคล้อยตาม ในขณะที่ Beare and et al (1989, pp. 20-21) ได้กล่าวถึงในเรื่องเดียวกันนี้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. โดยคำพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือกับตัวสมาชิกในองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ

2. โดยการกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงานการรับรองผู้มาเยี่ยมเยือน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่างๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร โรงเรียนที่เลือกรางวัลแก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นๆ ของโรงเรียนโดยอาจเป็นคำพูดต่างๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น

นอกจากนี้ Ellis and Joslin (1990, p. 8) มีความเชื่อว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การ ให้มีความเห็นคล้อยตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งเขาเชื่อว่าวิธีการที่ดีที่สุด คือการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน เพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ส่วน Locke and et al (1991, p. 57) ได้กล่าวถึงเรื่องเดียวกันนี้ว่าก่อนที่ผู้นำสามารถนำองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับ และเกิดจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุย การพบปะสังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่างๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในวิสัยทัศน์ของตน

ในเรื่องเดียวกันนี้ เสิร์มศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538, หน้า 4) มีความคิดเห็นว่าเมื่อผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจึงจำเป็นต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียวไม่ได้ จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น คือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตนผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

สรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารให้สมาชิกในโรงเรียนมีความเข้าใจวิสัยทัศน์การบริหารงานวิชาการของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด สัญลักษณ์ การกระทำ และการให้รางวัล

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือ ท่วมเทำกำลังกายความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 4)

ในเรื่องการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นี้ Sheive and Schoenheit (1987, p. 102)

กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะบรรลุผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดีและให้ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่างๆ ได้ทุกสถานการณ์

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ตรงกันว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้ผลดีนั้น คือ การหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงไปในโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันของโรงเรียน Beare and et al (1989, p.100) Ramsay and Clark (1990, p. 166) และ Lock and et al (1991, pp. 63-99) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลไว้อย่างชัดเจนดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริงเพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้เป็นมีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด
2. จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด
4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ
5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจมิให้เกิดผิดพลาด
6. สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

Trethowan (1991, p. 8 อ้างถึงใน มารศรี สุธานีธิ, 2540, หน้า 38) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดีผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน
2. พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างของโรงเรียนให้สนองต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดงบประมาณสนับสนุน
5. มีความเชื่อถือ และไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก
6. อย่ากล่าวอ้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริงเพียงเพื่อให้สำเร็จแต่ต้องมีความ

จริงใจกับสมาชิก

สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์การบริหารงานวิชาการไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จทั้งนี้โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงสร้าง งานประจำของโรงเรียน และโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด สร้างทีมงานที่ดีทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพผลดียิ่งขึ้น

1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มารศรี สุธานีธิ (2540, หน้า 156-157) ได้ทำการศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลางทุกมิติและภาพรวม 2) ผู้บริหารที่มีเพศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับที่ต่างกันแต่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ ประสบการณ์ทางการบริหาร และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะไม่อยู่ในระดับที่ต่างกัน 3) โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แตกต่างกันนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับต่างกัน 4) ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในตัวผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ เพศ วุฒิ การศึกษา พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ปัจจัยในตัวผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรย่อยที่สามารถ

ทำนายวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้ดี คือ พฤติกรรมการบริหารเปลี่ยนแปลง
ประสบการณ์ทางการบริหาร ส่วนปัจจัยภายในโรงเรียน ตัวแปรย่อยที่สามารถทำนายได้ดี
คือ พฤติกรรมสนับสนุนและพฤติกรรมสั่งการ

เทียง เหมียตโฮสง (2542, หน้า 2) ได้ทำการศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
สถาบันราชภัฏ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตาม
วิสัยทัศน์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ราชภัฏ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏตามแนวคิดของผู้บริหารและ
อาจารย์ 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
อยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน

2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏมีความแตกต่างกันตามแนวคิด
ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตาม
วิสัยทัศน์ ตามแนวความคิดของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลางทั้งในภาพรวมและด้านทุกด้าน

3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏมีความแตกต่างกันตามแนวความคิด
ของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

4. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถาบันราชภัฏ 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์
การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มีความแตกต่างกันตามแนวความคิดทฤษฎี X
ทฤษฎี Y อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ 0.05

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544, หน้า 2) ได้ทำการศึกษาความ
สัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศขององค์การกับความผูกพันต่อ
องค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
นครราชสีมา ผลการวิจัยสรุปได้คือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อ
องค์การของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

1. ครูผู้สอนประเมินว่า บรรยากาศเปิดขององค์การในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับสูงและระดับต่ำมีจำนวน
ใกล้เคียงกัน

2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศขององค์การมี
ความสัมพันธ์ทางบวก ความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนโดยรวม และรายด้านอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอน ด้านความศรัทธาสูงที่สุด และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนด้านความทุ่มเท ต่ำที่สุด

3. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาและบรรยากาศขององค์การส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน และสามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนได้ร้อยละ 38.59

งานวิจัยต่างประเทศ

Thomas (1991, p. 1171) ได้ศึกษาวิธีการที่ใช้ในกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน โดยศึกษาการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารโรงเรียนโดยเน้นในเรื่องการวางแผนการให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการศึกษา

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความชัดเจนมีความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่เหมาะสมจะสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

3. รูปจำลองการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติกิจกรรม ร่วมกันที่ใช้ในการวิจัยเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิผลและใช้เป็นแม่แบบได้

4. การพัฒนาคณะทำงานและวิชาชีพ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน

McConnell (1999, p. 351-A) ได้ศึกษาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และผู้นำแบบผู้จัดการในผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้พบว่าในโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

Bridges (1986, p. 669) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และยังพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้

Smith (1993, p. 3768-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการบริหารเวลา พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวิสัยทัศน์และการวางแผน และระหว่างวิสัยทัศน์กับการบริหารเวลา

Hickman (1993, p. 751-A) ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ ตามวิสัยทัศน์โดยวิธีการนศึกษา ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการที่เน้นเป็นพิเศษในเรื่องของ การทำงานเป็นทีม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง และในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นย่อม ต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์จะทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถตัดสินใจเลือกกระทำการบางสิ่งบางอย่างที่เห็นว่ามีผลสำคัญ และมีคุณค่าต่อโรงเรียนอย่างแท้จริงและจะทำให้ทุกกิจกรรมในโรงเรียนมีความสอดคล้อง และสนองตอบเป้าหมายอันเป็นหนึ่งเดียวของโรงเรียน ซึ่งเป็นผลให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถบริหารงานในโรงเรียน ได้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายตามมาตรฐานของโรงเรียน
- 2) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาเพื่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานทางวิชาการ
- 3) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ในการจัดการศึกษา
- 4) ผู้บริหารมีการคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์
- 5) ผู้บริหารใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนอยู่เสมอพร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติ
- 6) ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยกำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนา
- 7) ผู้บริหารมีการคิดวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานวิชาการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์
- 8) ผู้บริหารให้บุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ลงสู่ภาคปฏิบัติ
- 9) ผู้บริหารมีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์
- 10) ผู้บริหารมี การทบทวนวิสัยทัศน์และปฏิบัติตามขั้นตอน
- 11) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และ
- 12) ผู้บริหารมีการพัฒนาและปรับปรุงวิสัยทัศน์เน้นให้ เกิดประสิทธิผลและวัฒนธรรมโรงเรียนอย่างยั่งยืน

2. การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งจะทำงานวิชาการ มีประสิทธิภาพ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

สมใจ ลักษณะ (2542, หน้า 251) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึง เป็นการใช้ศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งที่มีจิตใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้รายงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมโดยใช้กระบวนการสื่อสารหรือการติดต่อกันและกันกับผู้ร่วมงานจนสามารถดำเนินการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 278) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสำคัญปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำบุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

Davis & Margaret (1989, p. 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึง การกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่ น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

Wildy & Dimmock (1993, p. 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่าหมายถึง ภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมวัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นในกระบวนการเรียน การสอน กำกับติดตาม นิเทศการเรียนการสอน กำกับติดตามการนิเทศ ครูเป็นคณะกรรมการอำนวยการ หรือ ประธานงาน ส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

McEwan (1998, p. 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การสร้างบรรยากาศ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียนซึ่งสามารถทำงานร่วมกัน ในอันที่จะทำให้งานด้านการศึกษามีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล กระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการดังนี้

David & Thomas (1989, p. 40) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 8 ประการ

1. การยึดหน้าที่ในการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น
2. ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงด้านวิชาการ
3. แรงจูงใจ และมีรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ
4. ติดตามตรวจสอบความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาการของนักเรียนตั้งแต่ผลการเรียนแต่ละระดับชั้น แต่ละห้องเรียนและนักเรียนแต่ละคน
5. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
6. การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศด้านวิชาการ
7. การติดตามการปฏิบัติการสอนของครู

Heck and et al (2000, p. 95) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ด้าน ได้แก่

1. การปกครองโรงเรียน (School governance)
2. การจัดบรรยากาศโรงเรียน (School climate)
3. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (School instructional organization)

Weber (2003, p. 2) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน (Defining school mission)
2. การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน (Promoting positive learning climate)
3. การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู (Observing and giving feedback to teachers)
4. การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction)

5. การประเมินผลโปรแกรมการสอน (Assessing the instructional program)

ถวิล มาตรฐานเลี้ยงม (2544, หน้า 126) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1. การยึดหน้าที่ในการปรับปรุงงานวิชาการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

2. การสร้างสรรค์แรงจูงใจให้แก่ครูและนักเรียนที่ทำงานด้านวิชาการ

3. การติดตามผลความก้าวหน้าทางวิชาการ

วิชญ์ สุวรรณเพิ่ม (2547, หน้า 94-95) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ

1. ด้านบริหารจัดการ
2. ด้านพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
3. ด้านความสามารถ
4. ด้านบุคลิกภาพ
5. ด้านการนิเทศ
6. ด้านการวางแผน
7. ด้านการอำนวยความสะดวก
8. ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

Glickman (2007, p. 47) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน อันเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 3 ด้าน

1. ด้านฐานความรู้ (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ข้างต้น

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สมรรถภาพผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skill) และทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศและทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกตและทักษะการวิจัยและประเมินผล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะประกอบด้วยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมตามหลักสูตร การเอาใจใส่ดูแลครู นักเรียน มีการนิเทศการศึกษา มีการวัดผลและประเมินผล สนับสนุนการศึกษาหาความรู้ พัฒนาการวิชาชีพให้มีความก้าวหน้า ให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 45) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้นักเรียนทุกคนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จต่อไปในอนาคต จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยกำหนดเป็นจุดเน้นสำคัญสูงสุดของสถานศึกษาคือ การทำให้นักเรียนรู้ ดำเนินการทุกวิถีทางที่จะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น ทั้งนี้การที่ทุกคนจะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leaders) ได้นั้นทั้งผู้บริหารและคณะครูอาจารย์จะต้องร่วมกันคิด ค้นหารูปแบบใหม่ (New model) ที่ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อในโรงเรียน และร่วมมือกันปฏิบัติการสอนภายใต้รูปแบบใหม่นั้น ดังนั้นโรงเรียนในวันนี้หรือเมื่อวานนี้ย่อมไม่เหมาะสมกับความต้องการของสังคมอีกต่อไป การปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับโลกอนาคตจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ใหม่ (New strategies) มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ (New processes) และต้องมีทัศนคติใหม่ (New mindset) กล่าวโดยรวม ต้องการกระบวนการทัศนคติใหม่ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความจำเป็นต้องปรับโรงเรียนให้เป็นองค์การที่รอบรู้โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าของครูหรือบุคคลอื่นในโรงเรียน

วันทนา เมืองจันทร์ (2543, หน้า 11) กล่าวว่าในโรงเรียนผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นบุคคลที่มองไกล กล้าเสี่ยง มีความคิดก้าวหน้า ทันเวลา ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลกยุคปัจจุบัน เอาชนะอุปสรรคต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์ สุขีชีวิตที่ดี หรือเป็นไปอย่างธรรมดา มีชีวิตอยู่ไปวันๆภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพ การศึกษาที่สูงขึ้นของนักเรียน

จักรกฤษ วงษ์ชาติ (2551, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจึงเป็นผู้ที่ให้ความสนใจงานด้านวิชาการและถือว่าการบริหารวิชาการเป็นภารกิจอันดับหนึ่งของสถานศึกษาเป็นสำคัญของการบริหารโรงเรียน ผลงานชัดเจนของสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องอยู่กับกิจกรรมการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาให้เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียน มีเป้าหมายสูงสุดในการบริหารจัดการ คือผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของนักเรียน ดังนั้น บทบาทการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ นั้นภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอยู่กับกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การเพิ่มผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของนักเรียนด้วยการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การสร้างมาตรฐานทางวิชาการและการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ให้สำเร็จมีคุณภาพได้ ก็เนื่องด้วยผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการย่อมจะพัฒนางานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีคุณภาพตามที่ต้องการ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ (2548, หน้า 2) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อภิปรายว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว จะต้อง มี 1) การบริหารจัดการโรงเรียน และ 2) การบริหารตนเอง ที่มงานและชุมชนด้วย ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมมากคือ 1) การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยหน่วยงานกลาง 2) การปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษาที่ใช้เป็นฐานใน

การประเมินอัตรากำลังการพัฒนา ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (Site-based development) 3) การเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ และ 4) การให้รางวัลโดยยึดตามผลงานกรณีผ่านการประเมิน (Performance-based reward) ประสิทธิภาพ เชี่ยวชาญและคณะ มีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรศึกษาเชิงลึก โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารการศึกษา โดยจำแนกกลุ่มตามสภาพความพร้อม สภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ และสภาพปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพ เชี่ยวชาญและคณะ ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นการเสริมบรรยากาศทางวิชาการว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้ ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับทุกคน ควรให้ครูมีเสรีภาพทางความคิด มีเสรีภาพในการจัดการเรียนการสอนซึ่งถือว่าเป็นเสรีภาพทางวิชาการ และควรอยู่ในขอบเขตดังนี้

1. เสรีภาพที่จะสอนเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวความคิดใด ๆ
2. เสรีภาพที่จะทำการค้นคว้า วิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ที่ต้องการ
3. เสรีภาพที่จะแสดงออกด้วยวาจาและการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยนั้น เสรีภาพที่จะอภิปรายแนวความคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่
4. เสรีภาพที่จะสอนหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแขนงนั้นหรือสาขาที่ตนมีความสามารถนั้น
5. เสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่จะพูดหรือเขียนในสังคมวิชาการได้เต็มที่

ชัยรัตน์ หลายวัชรกุล (2547, หน้า 2) ได้ทำวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน มีประเด็นอภิปรายที่น่าสนใจว่า ถึงแม้ว่า สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ยังมีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอีกหลายด้าน เพราะผู้นำในสถานศึกษาต้องกำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารต้องได้รับการฝึกฝนและมีประสบการณ์ตรงในสิ่งเหล่านี้และที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์กรณีเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องร่วมกันในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การวางแผนงานวิชาการ เป็นต้น ในงานวิจัยนี้ ยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียน

ควรพัฒนาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน เรื่องการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการ
เรียนการสอนในประเด็น 1) การวางแผนงานวิชาการโรงเรียน 2) การพัฒนาหลักสูตร
สถานศึกษา และ 3) การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร และได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะ
ผู้นำทางการเรียนการสอน (Instructional Leadership) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนา
ให้กับผู้บริหารโรงเรียน

งานวิจัยต่างประเทศ

Supovitz & Poglinco (2001, p. 253) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการใน
การปฏิรูปที่อาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การตั้งความคาดหวังไว้สูง (High expectations) เกี่ยวกับผลการ
ปฏิบัติของนักเรียนว่านักเรียนควรรู้อะไรและควรสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงหัวเลี้ยว
หัวต่อทางการศึกษา เป็นการตั้งมาตรฐานใหม่สำหรับนักเรียนและครู

2. การเน้นการริเริ่มการอ่านออกเขียนได้ (An initial focus on literacy)
โดยมีสาระเกี่ยวกับ เสียง ภาษาพูด หนังสือที่ใช้ร่วมกัน การอ่านหนังสือนอกเวลา การเขียน
ประจำวัน และการเขียนนอกเวลา

3. มีหลักสูตรแกนกลาง (A common core curriculum) ที่สอดคล้อง
กับมาตรฐานชีวิตและการปฏิบัติต่าง ๆ ในโรงเรียนขึ้นอยู่กับหลักสูตรแกนกลาง

4. การประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐาน (Standards-based assessment)
รวมทั้งการสอนอิงเกณฑ์ประเมินใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลาง และ
เป็นการประเมินที่มีการสะท้อนกลับต่อครูและนักเรียนที่ละเอียดทำให้ทราบถึงระดับทักษะ
ของนักเรียนเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

5. จัดโครงสร้างภาวะผู้นำโรงเรียน (A distributed school leadership
structure) โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสานการใช้ประโยชน์จาก
โครงสร้าง วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ใช้โครงการเครือข่าย
ความปลอดภัยเพื่อจัดเวลาให้นักเรียนได้รับการสอนเพิ่มเติม สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรที่
จำเป็น จัดเวลาและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน

6. เครือข่ายความปลอดภัย (Safety nets) จัดให้มีไว้ในโรงเรียนเป็น
รายวัน เป็นรายปี เครือข่ายความปลอดภัยช่วยส่งเสริมและให้โอกาสนักเรียนได้บรรลุ
ถึงเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ได้

7. ความมุ่งมั่น (Commitment) ต่อความเป็นมืออาชีพของครู ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถโดยให้มีการพัฒนาและสนับสนุนวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน และโดยเนื้อหาและการศึกษาก็เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

Alig-Mielcarek & Hoy (2005, p. 558) ได้ทำการศึกษาวิจัยวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและที่ปรากฏเกี่ยวกับธรรมชาติ ความหมายและอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่สำคัญ แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเพียงอย่างเดียวคงไม่สามารถช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงได้ ความจริงแล้ว บทบาทนี้มีผลทางอ้อม ที่ได้ผลตรงนั้นเกิดจากการมุ่งเน้นทางวิชาการของโรงเรียน รูปแบบและการวัดผลภาวะผู้นำทางวิชาการที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่สำคัญและช่วยให้นักวิจัยคนอื่น ๆ มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้เป็นที่สงสัยกันว่า ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในบริบทของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ดีกว่าที่มีบริบทเหมาะสมเพื่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นหันไปใส่ใจกับการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นทางวิชาการให้มาก สร้างเป้าหมายร่วมกันกับครู จัดให้มีการสะท้อนความคิดเห็นต่อครูเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียน ฟังเสียงของครู และจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพิ่มความขลังที่สั่งสมกันมาให้กับโรงเรียน และส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่ใช่กระสุนมหัศจรรย์ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้พัฒนาบริบทของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนประสบความสำเร็จได้ถึงเวลาที่จะต้องเคลื่อนไปให้มากกว่าคำบรรยายสวยหรูของคำว่าภาวะผู้นำ ไปสู่การทำงานหนักเพื่อเข้าใจธรรมชาติที่ซับซ้อนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียน

Gentilucci & Muto (2007, p. 886) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลโดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารจะสามารถทำให้การดำเนินงานบริหารสถานศึกษาด้านงานวิชาการประสบความสำเร็จทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับนักเรียน

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานทางวิชาการ
- 2) ผู้บริหารนำครูผู้สอนร่วมกันสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่ดีและเหมาะสมรู้จักบทบาทหน้าที่ของตน ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและมีความสุข
- 3) ผู้บริหารนำครูใช้วิธีการสอนแบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ผู้บริหารนำครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาปรับปรุงการเรียนการสอน
- 5) ผู้บริหารระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 6) ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่นๆ
- 7) ผู้บริหารสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางด้านงานวิชาการ
- 8) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
- 9) ผู้บริหารติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
- 10) ผู้บริหารกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 11) ผู้บริหารนำครูพัฒนา ปรับปรุงการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้
- 12) ผู้บริหารสร้างระบบติดตามประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- 13) ผู้บริหารกำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
- 14) ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอยู่เสมอ
- 15) ผู้บริหารให้ครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
- 16) ผู้บริหารสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ
- 17) ผู้บริหารวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนทุกภาคเรียน
- 18) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

3. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3.1 ความหมายของหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ สถานศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรของตนเอง คือ หลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2544 เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ได้มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2545 ก, หน้า 5) กล่าวว่าหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง แผนแนวทาง ข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ โดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน รวมถึงลำดับขั้นของมวลประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน ชุมชน สังคม และโลกอย่างมีความสุข

กรมวิชาการ (2545, หน้า 27-28) หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง มวลและประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐาน และรายวิชาที่ต้องการเรียนเพิ่มเติมเป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนและกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดหลักสูตรสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 8) กล่าวว่าหลักสูตรสถานศึกษา (School curriculum) หมายถึง แผนหรือแนวทางในการจัดประมวลความรู้และประสบการณ์ซึ่งจัดทำโดยบุคคลหรือคณะบุคคลในระดับสถานศึกษา เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน ชุมชน และโลกอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่าหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง แผนงาน แนวทาง หรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาแต่ละแห่งร่วมกับบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษาวางแผนเพื่อพัฒนานักเรียน เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน ชุมชน สังคม และโลกอย่างมีความสุข

3.2 ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

นิภา เพชรสม (2542, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นเสมือนเป้าหาลอมพลเมืองดีและมีคุณภาพเนื่องจากผู้เรียนหรือประชาชนคือผลผลิตของการศึกษา ดังนั้นคุณภาพของประชาชนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับหลักสูตรว่าต้องการให้ผู้ผ่านการศึกษามีคุณลักษณะอย่างไรหลักสูตรจึงเปรียบเสมือนเป้าหาลอมบุคคล

2. หลักสูตรเป็นโครงการและแนวทางในการจัดการศึกษา เพราะหลักสูตรจะบอกให้ทราบว่าจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์อย่างไรและในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะต้องจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์อย่างไรจะจัดการสอนอย่างไรสิ่งเหล่านี้จะทำให้เห็นภาพรวมของการจัดการศึกษาของชาติว่ามุ่งไปในทิศทางใดที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายกับการจัดการศึกษาจะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

3. หลักสูตรเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานของครูเพราะหลักสูตรจะบอกให้ครูรู้ว่าควรพัฒนาผู้เรียนในด้านใดบ้าง จะสอนผู้เรียนด้วยเนื้อหาอะไรและควรจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์ใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

4.1 มาตรฐานประการแรก สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนจะต้องเสนอให้ถึงมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดไว้

4.2 มาตรฐานที่สองหมายความว่า หลักสูตรจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้ทุกสถาบันการศึกษาที่จัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

5. หลักสูตรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศเนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนดังนั้นประเทศใดจัดการศึกษาโดยมีหลักสูตรที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีย่อมได้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาสังคมและประเทศชาติเป็นไปอย่างได้ผลดียิ่งขึ้น

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

1. งานด้านหลักสูตรและการสอนทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
2. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย

3. หลักสูตรเปรียบเสมือนแบบแปลนการเรียนการสอน

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

สรุปได้ว่า หลักสูตรสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเพราะหลักสูตรสถานศึกษาเป็นมวลความรู้และประสบการณ์ที่มีความสำคัญในการนำไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้

3.3 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2544, หน้า 86-87) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่า คือการให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาของตนได้มากขึ้น ครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรระดับห้องเรียนของตนให้อยู่ภายในกรอบที่ส่วนกลางกำหนด คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติหลักสูตร โดยที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดโครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจสั่งการเรื่องต่างๆ ผู้บริหารมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงบุคคลากรภายในสถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ มีหน่วยงานภายนอกเช่น ศูนย์พัฒนาหลักสูตรทำหน้าที่ส่งเสริมการศึกษาสนับสนุนหลักสูตรสถานศึกษา มีหน่วยงานภายนอกตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน

กรมวิชาการ (2545, หน้า 28-29) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่า คือ พันธกิจ หรือภาระหน้าที่ที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับยุคสมัยโดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังเพื่อให้ครูทุกคนนำไปออกแบบการเรียนการสอน มีการวางแผนร่วมกันทั้งสถานศึกษาเป็นหลักสูตรที่ครอบคลุมภารงานการจัดการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา

อุมาพร หล่อสมฤดี (2545, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้ และการประเมิน การกำหนดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่มีสถานศึกษาเป็นผู้ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากกว่าเป็นเจ้าของหลักสูตร

Marsh & Willis (1995, p.129) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ

สูงสุด ในการพัฒนาหลักสูตรนั้น อาจจะพัฒนาโดยการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ แผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อกำหนดการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ของนักเรียนที่ประกอบด้วย ผลการเรียนรู้ รายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้รายปี/รายภาค การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่างๆรวมทั้งการวัดผลประเมินผล

3.4 บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาหลักสูตร

สังต์ อุทรานันท์ (2542, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อย่างชัดเจน
2. ให้บริการวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนชนิดต่างๆ แก่ครู
3. ดำเนินการนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
4. กระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง
5. ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ

เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครู

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

1. เป็นผู้นำในการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร
2. ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระจ่างชัดสามารถควบคุมดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้
3. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร
4. จัดหาวัสดุหลักสูตรที่ทันสมัยและให้มีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน
5. ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริมและนิเทศการใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
6. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตน

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 9 – 13) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่มๆไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แบ่งแยกตามรายหัวข้อแต่ละระดับชั้นเรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี

องค์การ อินทรมพรรษ์ (2549, หน้า 21) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจนและจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่นๆ

2. ต้องเป็นผู้ดำเนินการนำหลักสูตรไปใช้

3. ต้องเป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจแก่ครู

4. ต้องจัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน

5. ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการ

และดำเนินการ

6. ต้องประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร

7. ติดตามผลการปฏิบัติงานและนิเทศ

8. ประชาสัมพันธ์

9. ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่างๆที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาในการบริหารหลักสูตรนั้นแม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้นจึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุน กำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุชาติ กะไชยวงษ์ (2546, หน้า 123) ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด พบว่า ปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตราด โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน ด้านการดำเนินการจัดทำสาระของหลักสูตร และด้านการเตรียมความพร้อมเมื่อจำแนกตามประเภทของโรงเรียนโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเตรียมความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (2547, หน้า 103) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการการใช้หลักสูตรสถานศึกษาการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 และการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2547 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ปีงบประมาณ 2547 พบว่า มีการบริหารจัดการ ในด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา การกำหนดแผนการบริการจัดการหลักสูตรสถานศึกษา การดำเนินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล การสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา และการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดบริการการศึกษาปฐมวัย และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพในทุกด้าน

กุลชกร เหลืองสุดใจชื่น (2549, หน้า 232) ศึกษาเรื่องปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 พบว่า ปัจจัยคัดสรรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 ได้แก่ ด้านการนิเทศ ด้านทรัพยากรการบริหาร ด้านบุคลากรและด้านชุมชน แต่ปัจจัยคัดสรรด้านชุมชนไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร ด้านการวางแผนการบริหารหลักสูตร และด้านการปฏิบัติตามแผนการบริหารหลักสูตรสำหรับแนวทางการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่าควรมีแผนการเรียนรู้และหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ควรจัดทำหลักสูตรจากส่วนกลาง และจัดให้มีการอบรม การใช้หลักสูตรควรจัดเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่พิเศษให้เป็นผู้ดำเนินการ ควรมีที่ปรึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารควรนิเทศติดตามบ่อยๆ และควรมีเจ้าหน้าที่ศึกษานิเทศก์จากเขตพื้นที่การศึกษา คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือเป็นระยะๆ รวมทั้งควรให้ความรู้เพิ่มเติมด้านการกำหนดเนื้อหา และการนำหลักสูตรไปใช้

ณัฐชยา นาคแนวดี (2549, หน้า 12) ศึกษาเรื่องการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระโขนง กรุงเทพฯ พบว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร มีการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านการดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตร ด้านการบริหารและบริการหลักสูตร และด้านการสนับสนุนและส่งเสริมการใช้หลักสูตรผลการเปรียบเทียบระดับการใช้หลักสูตรสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพของครูผู้สอน พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามความเชื่ออำนาจในตน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยครูผู้สอนที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงมีระดับการปฏิบัติ การใช้หลักสูตรสถานศึกษาสูงกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

งานวิจัยต่างประเทศ

Kellon (1992, p. 37) ได้ทำการศึกษารายกรณีเรื่องการศึกษาติดตามการใช้หลักสูตร The Bummbu (หลักสูตรฉบับปรับปรุง) จากมหาวิทยาลัยควีน ในเมืองคิงส์ตัน งานวิจัยเป็นการ

วิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับการฝึกฝนการใช้หลักสูตรของครูในโรงเรียนประถม ศึกษาในพื้นที่ชนบทในประเทศ Sierra Leon งานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์ทัศนคติความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้วางโครงการเพื่อติดตามหลักสูตรใหม่ของ Bumbu และ Fullan (หลักสูตรเก่า) ซึ่งเป็นผลเนื่องจากธรรมชาติของหลักสูตรใหม่ มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนชุมชน และครูผู้สอนให้เกิดความเข้าใจในการใช้หลักสูตรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรใหม่มีหลักเหตุผลและลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน

Judith (2000, p. 292) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเข้าสู่ชุมชน งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงทฤษฎีการพัฒนามนุษย์ จากความคุ้นเคยและความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงให้เข้าสู่ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศโดยผู้วิจัยนำเสนอการทำให้เกิดการประเมินผล ทางเลือกของหลักสูตร และทักษะการสอน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตร สรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนต้องเอาใจใส่ ร่วมมือกันบริหารจัดการให้หลักสูตรในสถานศึกษา ของแต่ละแห่งเป็นหลักสูตรที่มีคุณค่าต่อผู้เรียน โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การวางแผนจัดทำหลักสูตร ตลอดจนการนำหลักสูตรไปใช้ พร้อมทั้งมีการนิเทศ กำกับติดตาม และนำหลักสูตรมาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้บริหารรู้และเข้าใจเนื้อหาสาระหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 3) ผู้บริหารกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ของสถานศึกษา
- 4) ผู้บริหาร กำกับ ติดตามให้ครูสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง
- 5) ผู้บริหาร สามารถสร้างสรรค์และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างหลากหลาย
- 6) ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เป็นข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 7) ผู้บริหาร ผลักดันให้บุคคลทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 8) ผู้บริหาร กระตุ้นครูให้ช่วยกันพิจารณาและสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่ต้องการในอนาคต
- 9) ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด
- 10) ผู้บริหาร กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

4. ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางดังนี้

4.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

วันเพ็ญ จันทรเจริญ (2542, หน้า 129) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญว่าหมายถึง การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการหรือเทคนิคการสอนใดๆ ที่เน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้มีบทบาทในการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดยครูเป็นผู้วางแผน เตรียมการ ในเรื่องเนื้อหาที่จะเรียน กิจกรรมการเรียน สื่อการเรียน และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ อำนวยความสะดวกต่างๆ ในระหว่างจัดประสบการณ์การเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ การที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจะส่งผลให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งที่เรียน จดจำได้นาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า4) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่ถือผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้โดยให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เอง โดยมีส่วนร่วมในการสร้างผลผลิตที่มีความหมายแก่ตนเอง การเรียนรู้ที่มีพลังความคิดมากที่สุดเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจึงไม่ใช่วิธีสอนแต่เป็นเทคนิคการจัดการ เพื่อให้การเรียนรู้กับผู้เรียนเป็นสิ่งเดียวกันหรือมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสมดุล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 1) ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึงเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สนองความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เรียนรู้อย่างมีความสุข ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพรอบด้านสมดุล มีทักษะการแสวงหาความรู้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

ชนาธิป พรกุล (2544, หน้า 39) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (student- centered learning) ว่าคือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การค้นคว้า การทดลอง และการสรุปเป็นความรู้โดยตัวผู้เรียนเอง ผู้สอนจะเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากการถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้วางแผน จัดการ ชี้แนะ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ดังนั้นการจัดการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจึงหมายถึงการจัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์จริงได้ ซึ่งผลมาจากการฝึกปฏิบัติหรือได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การค้นคว้า การทดลองและการสรุปเป็นความรู้โดยตัวผู้เรียนเอง ผู้สอนจะเปลี่ยนบทบาท

หน้าที่จากการถ่ายทอดความรู้มาเป็นผู้วางแผนจัดการชี้แนะ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจึงหมายถึง การจัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึงการจัดการเรียนโดยให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและในการจัดการเรียนรู้มุ่งผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เรียนรู้อย่างมีความสุข และมีการพัฒนาเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน

4.2 ความสำคัญของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กรมสามัญศึกษา (2540, หน้า 11-12) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิดค้น สร้าง และสรุปการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

วันเพ็ญ จันทร์เจริญ (2542, หน้า 108-109) ได้กล่าวถึงข้อดีหรือความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตน เพราะผู้เรียนแต่ละคนต่างก็มีความคิดความเห็น ประสบการณ์ และความชำนาญด้านต่างๆติดตัวมาด้วยกันทุกคน อาจจะมากน้อยต่างกันการที่ผู้เรียนได้มีโอกาสร่วมแสดงความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันจะเป็นสิ่งสำคัญต่อตัวเขามาก

2. ผู้เรียนมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ที่เรียนมาก่อนแล้วเพราะการเรียนการสอนที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น กิจกรรมที่จัดในลักษณะปลายเปิดจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการเติมรายละเอียดลงไป ดังนั้นกรอบแนวคิดอันเดียวกันอาจมีรายละเอียดต่างกันหลายวิธี ซึ่งผู้ที่คิดอยู่ต่าง กลุ่มกันทำให้ค้นพบสิ่งใหม่ๆ ขึ้นได้อีก

3. ผู้เรียนให้ความสนใจเรียนมากขึ้นเพราะผู้เรียนจะต้องปฏิบัติกิจกรรมที่ครอบคลุมหมายและสนใจอยากจะทำตนจะต้องทำอะไรบ้างเพราะไม่รู้ตัวล่วงหน้ามาก่อน

4. ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากเพื่อนในกลุ่มเพราะผู้เรียนแต่ละคนมีพื้นฐานทางด้านเนื้อหาวิชาหรือประสบการณ์ต่างๆ ดังนั้น ในขณะที่ร่วมกิจกรรมด้วยกันผู้เรียนแต่ละคนจะต้องเข้าใจและตั้งใจฟังว่าเพื่อนพูดอะไร ผู้เรียนสามารถช่วยสอนหรือแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ในการทำงานร่วมกัน ผู้เรียนสามารถดึงเอาความรู้ต่างๆที่มีอยู่รวมกันได้

5. ผู้เรียนมีความสามัคคีกันในกลุ่ม เพราะในการทำงานรวมกลุ่มกันนี้ ผู้เรียนจะต้องช่วยกันทำเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้เรียนจะต้องช่วยกันทำไม่ใช่ แข่งขันกันทำ

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพ คือ ดี มีปัญญา คือ เก่ง และเป็นผู้มีความสุข คือ สุขภาพกาย และจิตดี โดยสรุปเป็นประชาชนที่ ดี เก่ง สุข เป็นประชาชนที่มองกว้างคิดไกล ใฝ่รู้ เชิดชูคุณธรรมนั้นต้องเป็นการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ ปรับตัวหรือพัฒนาตนเองดำเนินชีวิตอย่างสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่างๆ ที่อยู่ในอนาคต การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นวิธีการเรียนการสอนที่น่าจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่งซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

4.3 หลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ (2544, หน้า 143) กล่าวถึงหลักการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญว่าการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (child-centered approach) คือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยใช้กระบวนการทางปัญญาหรือกระบวนการคิด กระบวนการทางสังคมหรือกระบวนการกลุ่ม และให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ได้ โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด เน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ใช้หลากหลายวิธีสอน หลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาได้หลากหลายคือ พัฒนาพหุปัญญา รวมทั้งใช้วิธีการวัดผลที่หลากหลายวิธี

สุวิทย์ มูลคำ และคณะ (2544, หน้า 13) กล่าวว่า หลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญครูผู้สอนต้องเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนแนะแนวทาง กระตุ้น และมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้นักเรียนสามารถแสวงหาข้อมูล สร้างความรู้ สร้างความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตัวนักเรียนเองโดยตั้งคำถามให้นักเรียนคิด ทำ ส่วนครูรับฟังคำตอบและความคิดเห็นของนักเรียนอย่างพินิจพิเคราะห์ เพื่อจะได้ทำงานตามความสนใจใฝ่รู้ ช่วยให้เกิดความตั้งใจ พอใจ มีความสุขในงานที่ทำและเกิดการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักเรียนค้นพบ สร้างสรุปความรู้ ดูแลกำกับการทำงานของตนเองและเพื่อนในลักษณะการ

ทำงานเป็นกลุ่มทั้งในและนอกเวลาเรียนให้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนเพื่อการเรียนรู้ นักเรียนบูรณาการความคิดรวบยอด หรือบูรณาการการเรียนรู้ที่เกิดจากการคิดการลงมือปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับความรู้ประสบการณ์เดิมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้ง นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินความรู้ ความเข้าใจความสามารถจากการทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม

กรมวิชาการ (2544, หน้า 13) ได้กล่าวถึง หลักการในการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนสำคัญหรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไว้ในวารสารข่าววิชาการ ในหัวข้อเรื่อง “การจัดการเรียนรู้เป็นลมหายใจของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ดังนี้คือ

1. การปรับความคิดของครู ให้มองนักเรียนบนพื้นฐานของความรักความเข้าใจว่านักเรียนมีศักยภาพในการเรียนรู้ พร้อมเอื้ออำนวยความสะดวก จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ มีอิสระในการคิด ลงมือปฏิบัติจริง

2. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ยึดหลักการพัฒนาผู้เรียนให้ถึงศักยภาพสูงสุด คือ ผู้เรียนได้พัฒนาตน ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคมหลังเรียนหรือหลังฝึกกิจกรรม มีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตนเอง ภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติของตน

3. การยึดชีวิตจริงของผู้เรียน เป็นหลักในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพในการคิดเชิงระบบ และคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีรูปแบบการคิดของตนเอง ค้นพบตนเอง สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆไปใช้ใน ชีวิตจริงได้

4. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล

5. การจัดประสบการณ์ โดยใช้คุณธรรมนำความรู้ บูรณาการคุณธรรม ในการจัดประสบการณ์ทุกกลุ่มวิชา และทุกขั้นตอนในการจัดการเรียนรู้ถือว่าครูทุกคนมีหน้าที่พัฒนาผู้เรียนให้ประพฤติตนยึดหลักคุณธรรม และพัฒนาให้มีค่านิยมอันพึงประสงค์

6. การออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับธรรมชาติวิชาและวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน ใช้ชีวิตและประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริงและถือว่าการวัดและประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ และใช้กระบวนการวิจัยเป็น ส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

สุกรี เจริญสุข และคณะ (2545, หน้า 17-18) กล่าวว่าหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนต้องจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั้งในและนอกห้องเรียน ให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้มีสื่อการสอนเร้าใจของผู้เรียน การดำเนินกิจกรรมอยู่ในบรรยากาศ

ความเป็นกัลยาณมิตรผู้สอนจะต้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนท้องถิ่นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม โดยเน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน
2. กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์
3. กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์

ความรู้ด้วยตนเอง

4. นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีและสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5. ฝึกและส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน
6. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพอย่างครบถ้วนทางด้านดนตรี

ศิลปะ และกีฬา

7. ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความรับผิดชอบต่อกลุ่มร่วมกัน

8. ประเมินพัฒนาการผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง
9. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนรักสถานศึกษาของตนและมีความกระตือรือร้น

ในการเรียนแนวทางของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือการจัดการโดยให้ผู้เรียนใช้กระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง และฝึกฝนให้ใช้กระบวนการอย่างชำนาญ

สรุปได้ว่า หลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมและมีบทบาทเป็นผู้ลงมือกระทำมากที่สุด เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจและเกิดทักษะ สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ดังนั้นบทบาทของครูจะต้องปรับเปลี่ยนจากการบอกความรู้มาเป็นผู้สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคลโดยการวางแผน เตรียมสื่อ และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และค้นพบความรู้ด้วยตนเอง

4.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นพรัตน์ ส่วนบุญ (2551, ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า การบริหารและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะบรรลุมาตรฐานของหลักสูตรได้จะต้องมีปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของหลักสูตร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาได้ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญธรรมชาติลักษณะเฉพาะขอบข่ายสาระทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ กระบวนการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนโครงสร้างการเรียนรู้ แนวการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่างๆ

2. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนครูผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

2.1 งบประมาณ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเงินและวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้พอเพียงกับความต้องการของครู

2.2 การนิเทศ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำร่วมปรึกษาและให้ขวัญ กำลังใจแก่ครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ไปสู่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ ผู้บริหารต้องช่วยประสานงานทั้งในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง

2.4 วิทยากร หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาชุมชน หรือปราชญ์ชาวบ้าน หรือผู้รู้ ผู้บริหารจะต้องประสานสัมพันธ์กับวิทยากร ทั้งในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ความรู้แก่ผู้เรียนและครูผู้สอน

2.5 การจัดการด้านการตลาด ผู้บริหารควรหาแหล่งจำหน่ายผลผลิตของผู้เรียนเพื่อเป็นการหารายได้ให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนในกลุ่มวิชาต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มวิชาการงานและอาชีพ ถือว่าสำคัญมาก

ชุกรกิจ พิมพ์แพง (2545, หน้า 67) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีการเตรียมการสอนทั้งด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการเรียนรู้
2. สนับสนุนการใช้สื่อการสอนที่เน้นการฝึกการคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล
3. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง

4. ส่งเสริมการใช้แหล่งการเรียนรู้ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดประชุม สัมมนาเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล ด้วยวิธีที่หลากหลาย และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการแสดง

สรุปได้ว่า บทบาทผู้บริหารในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้และเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนในทุกๆด้าน แก่ครูในการประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กรรณิการ์ กะพะเงิน (2550, หน้า 127) ศึกษาสภาพการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการรับรู้สภาพการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องของการกำหนดนโยบายการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดระบบการนิเทศและช่วยเหลือ และการกำกับ ติดตามและประเมินการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดนโยบายและวางแผนการจัดการเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการจัดระบบการนิเทศและช่วยเหลือเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของครูตามตัวแปร ประสบการณ์ในการทำงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และมากกว่า 20 ปี และตัวแปรขนาดโรงเรียน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีการรับรู้สภาพการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้านไม่แตกต่างกันครุระบัพัญญาการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่มีปัญหาร่วมกัน ได้แก่ มีครูปฏิบัติการสอนไม่ครบทุกชั้นเรียน งานวิจัยในชั้นเรียนมีน้อยมาก งบประมาณไม่เพียงพอ และครูได้เสนอแนะ ในการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับนิเทศ กำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ควรมีการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ให้แก่ครูด้วย

ดวงสมร โพธิ์อยู่ (2552, หน้า 56) การบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนราชประชาสถาในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนราชประชาสถา ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรปราการ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ คือ การส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดการเรียนรู้แบบมีทักษะกระบวนการ การส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การส่งเสริมและพัฒนา ครูให้จัดการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเองและการส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน 2) การเปรียบเทียบการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามเพศพบว่าในภาพรวมครูเพศชายมีความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงกว่าครูเพศหญิงและสูงกว่าในด้านส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง การส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนมีการเคลื่อนไหวทางกาย การส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ 3) การเปรียบเทียบการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ในภาพรวมครูที่มีประสบการณ์มากมีความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยและสูงกว่าในด้านการส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน และการส่งเสริมและพัฒนาครูให้จัดการเรียนรู้แบบมีทักษะกระบวนการ

สุมาลี วุฒิเมธา (2553, หน้า 23) ศึกษาการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารด้านนโยบายของโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารของโรงเรียนด้านการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการบริหารของโรงเรียนด้านความรู้ความเข้าใจของครูผู้สอน 2) บุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการ

เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับสูงกว่าบุคลากรที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และแตกต่างกันน้อย ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีความคิดเห็นต่อการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในระดับสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 5 ปี และแตกต่างกันน้อย 3) ด้านปัญหาการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บุคลากรเห็นว่า มีปัญหาด้านนโยบายเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนน้อยไป การส่งเสริมให้ครูศึกษาความรู้เพิ่มเติม การพัฒนาครูให้มีทักษะการผลิตสื่อการสอนที่น่าสนใจ การพัฒนาครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการศึกษาออกสถานที่ควรเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา ควรให้ความรู้แก่ครูเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนรูปแบบใหม่ๆ และควรสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมเกี่ยวกับดนตรี กีฬา และศิลปะให้มากขึ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

Fred and Midke (2003, p. 79) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการสอนของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการสอนของครูได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอนจากการสอนแบบเดิม ๆ มาเป็นครูเป็นผู้ชี้แนะ เปลี่ยนแปลงการสอนแบบที่มีครูเป็นศูนย์กลางไปเป็นการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

Brown and Richardson (2003, p. 67) ได้ทำการวิจัยเรื่องนักศึกษาวิชาชีพครูกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการฝึกอบรมครูและผู้เกี่ยวข้องในการเรียนการสอน ยังคงใช้วิธีการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการระบอบการเรียนรู้ที่สามารถค้นพบองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

Zuo (2004, p. 189) ได้ทำการวิจัยเรื่องธรรมชาติของการกำกับดูแลของครูผู้สอนและความเป็นอิสระของนักเรียนในชั้นเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนนั้น การควบคุมของครูและการให้อิสระกับผู้เรียน มีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่าการบริหารการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนสถานศึกษาต้องมีความพร้อมในด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ โดยบุคลากร

ทุกฝ่ายต้องมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้ปกครองรวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่างๆได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่ดูแลการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในด้านนโยบายและการวางแผนการจัดการเรียนรู้อุทิศระบบสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดระบบการนิเทศและช่วยเหลือ และการกำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารรอบรู้ในเนื้อหาสาระทางวิชาการและเทคนิควิธีการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้หลักการสอนในมิติต่างๆ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ผู้บริหารใช้ข้อมูลสะท้อนกลับเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานวิชาการ 4) ผู้บริหารระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ 5) ผู้บริหารจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน 6) ผู้บริหารส่งเสริมการจัดโครงการเกี่ยวกับกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน 7) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนิน การพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อนให้มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น 8) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนิน การให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ 9) ผู้บริหารแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด 10) ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

5. การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

5.1 ความหมายของการวิจัย

คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย (2543, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับปัญหาหรือคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ หรือเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือประโยชน์ในทางปฏิบัติด้วยกระบวนการอันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการของแต่ละสาขา และเชื่อถือได้มากที่สุด

อุทุมพร จามรมาน (2544, หน้า 1) ให้ความหมายของการวิจัยว่า คือการแก้ปัญหาแบบใหม่ การหาคำตอบแบบใหม่ โดยวิธีการที่เชื่อถือได้หรือวิธีการที่ยอมรับในศาสตร์นั้นๆ

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2545, หน้า 1) ให้ความหมายของการวิจัยไว้ว่า การวิจัย หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ๆ โดยใช้วิธีที่เชื่อถือได้ซึ่งวิธีการที่เชื่อถือได้ดังกล่าวหมายถึง วิธีการทางวิทยาศาสตร์

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2549, หน้า 1-2) ได้ให้ความหมายของการวิจัย หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในสิ่งที่ต้องการศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล การวิเคราะห์และการตีความหมายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง คำว่า “กระบวนการ” ในที่นี้หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ได้กระทำขึ้นโดยมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวิจัย หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่างเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการจัดระเบียบข้อมูลและการตีความหมายที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยกระบวนการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการ และเชื่อถือได้มากที่สุด

5.2 ความสำคัญของการวิจัยในโรงเรียน

จากความหมายของการวิจัย ดังกล่าวจะเห็นว่า การวิจัยในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียนเป็นอย่างมาก

วิสุทธิ ราตรี (2545, หน้า 3-4) ได้ชี้ให้เห็นว่า การวิจัยในโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการ ดังนี้

1. เป็นการทำงานที่ยึดหลักวิชาการ ประยุกต์หลักวิชาการผสมผสานกับความคิดและประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน
2. เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน ผลการวิจัยน่าเชื่อถือและสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ
3. มีเอกสารหลักฐานซึ่งเป็นร่องรอยที่เห็นได้อย่างชัดเจนเป็นการสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นให้ทุกคนพัฒนางานโดยมีเอกสารหลักฐานหรือร่องรอยการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน
4. สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ไปสู่สถานศึกษา และเน้นให้โรงเรียนต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน เมื่อสิ้นปี การศึกษาการทำการวิจัยในโรงเรียนสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการรายงานได้เช่นกัน

5. ประการสำคัญที่สุด การวิจัยในโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่เน้นให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารและพัฒนางานในโรงเรียนของตนให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนโดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย

สำนักการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 1-2) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นไปที่การวิจัยปฏิบัติการ(Classroom Action Research) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การนำผลการวิจัยไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และบรรลุเป้าหมายหลักสูตรที่สุด การจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูผู้สอนสามารถใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริงในชั้นเรียนเรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน(Classroom Action Research) ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนเห็นภาพลำดับขั้นตอนการจัดการกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนได้ตลอด มีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจนพัฒนาการจัดการเรียนรู้และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การวิจัยในโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ทั้งการวางแผนการบริหารโรงเรียน การดำเนินการตามภารกิจของโรงเรียน การทำนุบำรุงบุคลากรในโรงเรียน และการสร้างภาพลักษณ์อันดีของโรงเรียนโดยตรง

5.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

บทบาทที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน และได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารดังนี้

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

1. สามารถสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นว่าการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นภารกิจที่ต้อง ปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน
2. สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน
3. สามารถพัฒนาครูให้มีความเข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
4. มอบหมายให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง
5. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจครู

6. สามารถนิเทศติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ
7. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
8. จัดให้มีการประกวดผลการวิจัยในชั้นเรียน

กัลยากร มั่นถาวรวงศ์ (2547, หน้า 49) ได้กล่าวถึงความสามารถและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยไว้ 2 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

2. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 12) ได้กำหนดความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนครูทำการวิจัย ดังนี้

1. จัดสรรโอกาสเรื่องการอบรม การพัฒนาตนเองในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
2. ส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายครูนักวิจัยทั้งใน

สถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

3. ส่งเสริมให้มีระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา
4. จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัย

พิชัย แก้วสุวรรณ (2548, หน้า 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวก

3. วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียน บริหารให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน
5. ส่งเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
6. จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้ง ในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. วางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

ถวิล อรัญเวศ (2549, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวิจัยดังนี้

1. กำหนดเป็นนโยบายให้ผู้สอนได้จัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนไว้เช่นในแต่ละภาคเรียนควรจะมีเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างน้อย 2-3 เรื่อง เป็นต้น โดยจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมเอาไว้

2. ขยายความคิดควรจัดให้มีการอบรมผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน ดังคำที่ว่า “จะกินต้องเตรียมอาหารจะพัฒนา การต้องเตรียมคนจะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจจะพัฒนาอะไรๆต้องใช้งานวิจัยเป็นฐานไว้ก่อน”

3. พิชิตปัญหา ควรมีการสร้างข้อตกลงร่วมกับผู้สอนว่า ถ้าครูผู้สอนคนใดพบปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียนไม่ต้องยอมแพ้แต่ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้ได้โดยการนำเข้าที่ประชุมหรือผู้สอนสามารถศึกษาจากงานวิจัย และจากการทดลองของผู้สอนเองตามหลักการวิจัยแบบง่ายซึ่งเกิดจากการบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในห้องเรียน

4. หาแนวทางการพัฒนา กระตุ้นให้หาแนวทางการวิจัยในชั้นเรียนเป็นหนึ่งของการพัฒนาการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการประกวด การยกย่องชมเชย การมอบเกียรติบัตร

5. อาสาร่วมกัน เมื่อได้แนวทางแล้ว ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ร่วมกันใช้แนวทางนั้นๆ มาแก้ปัญหการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักศึกษารายบุคคล และรายชั้นต่อไป

6. สร้างสร้างงานวิจัย ควรให้ขวัญกำลังใจ ทั้งการมอบเกียรติบัตร การยกย่องชมเชยผู้สอน และสนับสนุนงบประมาณการทำวิจัยให้กับผู้สอนที่สามารถหาวิธีการต่างๆ มาแก้ปัญหการเรียนการสอนในชั้นเรียนจนนักศึกษามีคุณภาพดี

7. แก้ไขพัฒนา ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ปรับปรุงการเรียนการสอนโดยใช้งานวิจัยในชั้นเรียนที่แต่ละคนได้ศึกษามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนด้วย โดยให้ผู้สอนได้เผยแพร่

8. ประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลาย ควรนำผลงานวิจัยของผู้สอนแต่ละคนมาจัดนิทรรศการหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้สอนทุกคนในสถานศึกษาได้ทราบและนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนของตนเอง

สรุปได้ว่า การวิจัยเป็นกระบวนการสร้างความรู้ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถแก้ไขปัญหาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ จึงควรสร้างวัฒนธรรมการวิจัยให้เป็นวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียนรวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นิรุฒ ธรรมสุนทร (2547, หน้า 23) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการวิจัย และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน 2) บทบาทการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการวิจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) บทบาทการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) บทบาทการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นงพะงา พิชัย (2548, หน้า 28) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษากำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา โดยรวมทุกด้านและแต่ละรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง 2) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยรวมทุกด้านและแต่ละรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในรายข้อ การสนับสนุนด้านงบประมาณในการทำวิจัยและการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยที่มีการส่งเสริมอยู่ในระดับน้อย 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีบทบาทในการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) แนวทางการส่งเสริมการวิจัยในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย ควรส่งเสริมให้มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ ควรจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยให้กับครูแกนนำ ครูต้นแบบ ด้านการสร้างพัฒนาบุคลากรทางการวิจัย ควรสอดแทรกความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและให้เห็นความสำคัญของการวิจัย ผู้บริหารควรต้องเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้น ชี้นำ กำกับ ให้ความสำคัญของการวิจัย เนื่องจากผู้บริหารอยู่ใกล้ชิดกับครู ด้านการบริหารจัดการ ด้านการวิจัย ควรจัดทำแผนพัฒนางานวิจัยและนำเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัยและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ทำการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาด้านการวิจัย ด้านการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ ควรสอดแทรกผลการวิจัยในการประชุมต่างๆ หรือคราวออกนอกเขต ควรจัดหาทีมงาน เช่น ศึกษานิเทศก์หรือครูแกนนำด้านการวิจัย ช่วยสรุปผลงานวิจัยและนำเผยแพร่ไปตามโรงเรียนด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย

งานวิจัยต่างประเทศ

Mayer (2000, p. 367) ได้ทำการศึกษาศึกษาการสร้างสรรคการวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเทศนามิเบีย ผลการศึกษพบว่า เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกในการพัฒนาการวิจัยด้วยการเพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย เกิดความสมดุลกันระหว่างหน่วยเหนือและหน่วยปฏิบัติการ ในการปฏิบัติการและเพิ่มระดับการปฏิรูประบบการศึกษาวิชาชีพครูในระดับท้องถิ่นมากขึ้นพร้อมๆ กันกับการพัฒนาประชาชาติ

Macdonald (2000, p. 345) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแนวทางสำหรับการพัฒนาโรงเรียนผลการศึกษพบว่า บุคลากรของโรงเรียนให้การสนับสนุนทั้งในด้านปรัชญาและกระบวนการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในระดับโรงเรียน

อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้แก่การสร้าง ความเข้าใจให้แก่สมาชิกในโรงเรียนในด้านการวิจัยอย่างชัดเจน

Mingucci (2002, p. 987) ทำการศึกษาการพัฒนาวิชาชีพของครูสอน ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า การใช้การ วิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถช่วยทำให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมได้มีโอกาสร่วมกันอภิปรายในการทำโครงการวิจัยจึง สามารถแลกเปลี่ยนปัญหา เรียนรู้ร่วมกันและปะทะสังสรรค์ซึ่งกันและกันเพื่อหาแนวทาง แก้ปัญหา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวจักรสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการวิจัยในโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหาร และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการ จัดการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำ วิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของ การทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน 3) ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ทำ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย 4) ผู้บริหารร่วมมือกับครูใน การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อย่างหลากหลาย 5) ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้า ทางเรียนของนักเรียนเพื่อแก้ปัญหการเรียนและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน 7) ผู้บริหารนำ ผลการวิจัยมาพัฒนา ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา 8) ผู้บริหารติดตาม ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำวิจัยของครูให้เกิด ความสำเร็จ

6. การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ ผลรวดเร็วกว่าโดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษาในอันที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพ การเรียนการสอนให้ดีขึ้น

6.1 ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายใน เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานสู่ความสำเร็จที่คาดหวัง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันตามความคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล ดังนี้

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 59) ให้ความหมายว่า การนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 3) กล่าวว่า การนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการจัดบริหารการศึกษา เพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

วัชรก เล่าเรียนดี (2545, หน้า 130) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาที่จัดดำเนินการในโรงเรียนโดยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน คณะครูอาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนโดยตรง

ประสิทธิ์ ไซยโคตร (2547, หน้า 12) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ ขั้นตอนของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายที่เกิดขึ้นในโรงเรียนโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและคณะครู เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของครูและนักเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการสนับสนุนการเรียนการสอนภายในโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 175 –177) กล่าวว่า การจัดการกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ตลอดจนปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา
2. การวางแผนโดยมีผู้บริหาร ครู-อาจารย์ มาร่วมกันรับผิดชอบ ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่และปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนการนิเทศ
3. เตรียมวิธีการนิเทศ ผู้บริหารเห็นว่าควรจะใช้การนิเทศแบบใดควรทำความเข้าใจกับครูเสียก่อนหรือแจ้งให้ครูทราบโดยทั่วถึงกัน
4. การแบ่งความรับผิดชอบให้คณะกรรมการโดยพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัดความสนใจ และความพร้อมให้มากที่สุดก่อนจะกระจายงาน และให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
5. ลงมือดำเนินการ มีหลายโครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากขาดการดำเนินการอย่างจริงจังและไม่มีจุดหมาย ดังนั้นควรเริ่มต้นวางโครงการที่ดี
6. การสร้างขวัญและกำลังใจให้คณะทำงาน ควรแนะนำเพื่อให้งานก้าวหน้าและให้การช่วยเหลือ การประสานงาน การจัดสรรเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการประเมินผลงาน แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของเพื่อนร่วมงาน

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543, หน้า 17) ได้สรุป การดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียนว่าควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันดังนี้

1. ชั้นเตรียมการนิเทศ
2. ชั้นวางแผนการนิเทศ
3. ชั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ
4. ชั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ชั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

Harris (1975, p. 1675-A) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของ Allen และ Loomis มาสรุปเป็นกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน กระบวนการนิเทศดังกล่าวมีชื่อย่อว่า POLCA ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนในการปฏิบัติงาน (Planning processes) หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายของงานตามโครงการ พัฒนาวิธีดำเนินงาน กำหนดงานที่จะปฏิบัติ พร้อมทั้งคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการ

2. การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน (Organizing processes) หมายถึง การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน โดยการพิจารณากำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ จัดเตรียมงาน จัดกลุ่มลักษณะงานต่างๆ มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ สร้างความสัมพันธ์ของงานโดยต้องคำนึงถึงผลดีในทางประหยัคมีประสิทธิภาพ และให้มีการประสานงานอยู่เสมอ

3. บทบาทในฐานะผู้นำโดยการดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ (Leading processes) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยการวินิจฉัยสั่งการ คัดสรรบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ให้กำลังใจบำรุงขวัญ และส่งเสริมงานให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4. การควบคุมการปฏิบัติงานดำเนินงานโดยพิจารณา มอบหมายงาน (Controlling processes) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงาน กระตุ้นให้บุคลากรใช้ความสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและสรรหาสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Assessing processes) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยมีการติดตามและประเมินผลควบคุมการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะนำมาแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายใน จะช่วยให้การดำเนินบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วย ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาการวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขการนิเทศ

6.3 กิจกรรมการนิเทศภายใน

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2549, หน้า 21-31) ได้สรุปกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติแก่ผู้ปฏิบัติ

การกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่ใช้กันโดยทั่วไปมีหลายกิจกรรม โรงเรียนสามารถเลือกได้ตามความต้องการ และเหมาะสมกับปัญหาของโรงเรียน ดังกิจกรรมต่อไปนี้

1. การประชุม
2. การให้คำปรึกษาหารือ
3. การใช้เครื่องมือและสื่อดัดแปลง
4. การจัดนิทรรศการหรือการแสดงผลงาน
5. การจัดทัศนศึกษา
6. การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้
7. การจัดเอกสารเผยแพร่
8. การสาธิต
9. การสังเกตการสอน
10. การปฐมนิเทศ

คณะกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543, หน้า 17) ได้สรุปแนวทางการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เป็นไปได้ ตามสภาพของโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะดำเนินการได้ดังนี้

1. การให้ความรู้
2. การสาธิตให้ดู
3. การประสานงานให้ร่วมกันทำงาน
4. การพาไปดูงาน
5. การบริการทางด้านวิชาการ
6. การวิจัยในชั้นเรียน
7. การไปฝึกงาน
8. การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น
9. การทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน โดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาต่อไป

6.4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

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

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาทุกคนจึงต้องร่วมคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ในทางวิชาการแต่ละคนเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศตามความเหมาะสมเฉพาะตัวในแต่ละด้าน

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศภายในวิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การได้ไปประชุมอบรมสัมมนาปฏิบัติการในระดับต่างๆ การสาธิตรูปแบบการสอน เพื่อช่วยกันค้นหาข้อบกพร่องและการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาร่วมกัน การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์กันโดยตรง เป็นต้น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม

วัชรา เล้าเรียนดี (2545, หน้า 146) ได้กล่าวถึง การดำเนินการนิเทศโดยผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน

2. ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนกับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายชั้นเพื่อสอบถามความสมัครใจของครูที่เต็มใจจะรับการนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งครูที่รับการนิเทศโดยผู้บริหารไม่ควรมากเกินไป

3. ผู้บริหารมีความสามารถประชุมวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศวางแผน การนิเทศ กำหนดสังเกตการสอนหรือปฏิบัติและกำหนดวันเวลาที่จะสามารถ

สังเกตกำหนดช่วงเวลาและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการสอนด้วยต่อไป

4. ผู้บริหารสามารถสังเกตการสอนในชั้นเรียนแต่ละครั้ง ควรใช้เวลาไม่มากตามประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น กระบวนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน

สำนักงานพัฒนาสังคม (2547, หน้า 22-23) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน
2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง
3. ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครูในฐานะประธานคณะกรรมการ
4. สามารถพิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน
5. สามารถเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับนิเทศ
6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำและเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
7. สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ
8. สามารถใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศในโรงเรียน

9. สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน
 ประยูรศรี วงศรี (2550, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปลูกนิเทศครูใหม่
2. จัดประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
3. สังเกตการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน
4. เยี่ยมชั้นเรียน
5. สานิตการจัดกระบวนการเรียนรู้

6. นิเทศเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ
7. อบรมครู
8. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
9. สัมมนาครู
10. จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าให้ห้องสมุด
11. จัดหา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู
12. สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียน

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครูและส่งเสริมให้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนเพราะการจัดการเรียนการสอนจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชื่นสุข วัฒนานุกิจ (2545, หน้า 55) ศึกษาความต้องการนิเทศงานวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการนิเทศงานวิชาการของครูในโรงเรียนต่างประเภท และระหว่างครูที่มีประสบการณ์ต่างกันจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการนิเทศงานวิชาการของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนทั่วไป รวมทั้งครูที่มีประสบการณ์น้อยและประสบการณ์มาก อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความต้องการนิเทศงานวิชาการระหว่างครูโรงเรียนขยายโอกาสกับครูโรงเรียนทั่วไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการจัดและพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน ซึ่งโรงเรียนขยายโอกาสมีความต้องการสูงกว่าครูโรงเรียนทั่วไป และผลการวิจัยยังพบว่า ครูที่มีประสบการณ์น้อยกับครูที่มีประสบการณ์มาก มีความต้องการนิเทศงานวิชาการไม่แตกต่างกัน

พิชัย บุญเพ็ง (2545, หน้า 12) ได้ศึกษาความต้องการในการนิเทศงานวิชาการของครูผู้สอนสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแปะสงยาว จังหวัดยะลา การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการในการนิเทศงานวิชาการของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์การสอนและขนาดโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่น .98 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการนิเทศงานวิชาการของครูผู้สอน ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล ผลการเปรียบเทียบความต้องการ ในการนิเทศงานวิชาการของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์การสอนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและผลการเปรียบเทียบความต้องการในการนิเทศงานวิชาการของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชฎารัตน์ โมสกุล (2546, หน้า 45) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาวิธีการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการนิเทศภายในของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มีการปฏิบัติงานนิเทศภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ การสังเกตการสอนและการสาธิตการสอน ส่วนด้านอื่นๆ มีการปฏิบัติงานนิเทศภายใน อยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบวิธีการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการนิเทศภายในโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีวิธีการนิเทศภายในแตกต่างกัน ในด้านการให้คำปรึกษาหารือ การสังเกตการสอนและการอบรมสัมมนา

งานวิจัยต่างประเทศ

Tilahun (1990, p. 2168-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดกิจกรรมที่ใช้จัดการนิเทศภายในโรงเรียนที่พึงประสงค์ของการพัฒนาประเทศเอธิโอเปีย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ พบว่า กิจกรรมที่ใช้จัดการนิเทศภายในโรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การฝึกอบรมแนะแนว การฝึกอบรมปฏิบัติการ การสาธิตการสอน การประชุมกลุ่มย่อยของครู การเยี่ยมชั้นเรียนและการสังเกตการสอน

Mccarthy (2003, p. 705-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครู พบว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเรื่องการสอนการวัดผลและประเมินผล การจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารงานวิชาการ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของคณะกรรมการ ทุกกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีบทบาทในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด มากกว่าการบริหารงานอื่นๆ

Desautel (1998, p. 42-A) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการรับรู้บทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโคตาเหนือประเทศสหรัฐอเมริกาเหนือ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเห็นว่า ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอน และยังมีความคิดเห็นต่อไปว่า ควรจะได้ปฏิบัติหน้าที่ในการนิเทศให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้ว และถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน การนิเทศภายในจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน และถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะขับเคลื่อนการนิเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารศึกษาและเรียนรู้อบรมของครูเป็นรายบุคคล 2) ผู้บริหารให้การนิเทศ ช่วยเหลือ สนับสนุน และแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกและภายในอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4) ผู้บริหารชี้แนะครูให้มีการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาสาระและผู้เรียน 5) ผู้บริหารร่วมกับครูจัดระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 6) ผู้บริหารกระตุ้นติดตามและพัฒนางานวิชาการของครูอยู่เสมอ 7) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครูในการพัฒนาการจัดการศึกษา 8) ผู้บริหารร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน 9) ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู 10) ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับ นักเรียน ครู และผู้ปกครอง

7. การจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และสารสนเทศในการจัดการ เรียนการสอน

7.1 ความหมายของ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ความหมายของสื่อการเรียนการสอน

รสริน พิมลบรรยงก์ และคณะ (2547, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของสื่อการเรียน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือ หรือช่องทางสำหรับทำให้การสอนของครูไปถึงผู้เรียนและทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ตามจุดประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้เป็นอย่างดี สื่อที่ใช้ในการสอนนี้ อาจจะเป็นวัตถุสิ่งของที่มีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ เช่น วัตถุสิ่งของตามธรรมชาติ ปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ วัตถุสิ่งของที่คิดประดิษฐ์หรือสร้างขึ้นสำหรับการสอน คำพูด ท่าทาง วัสดุเครื่องมือสื่อสาร กิจกรรมหรือกระบวนการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ

รัฐกรณ์ คิดการ (2547, หน้า 78) ได้ให้ความหมายของสื่อการเรียน หมายถึง ตัวกลางที่จะช่วยนำและถ่ายทอดข้อมูลความรู้จากครูผู้สอนหรือจากแหล่งความรู้ไปยังผู้เรียน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่จะช่วยอธิบายและขยายเนื้อหาบทเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น และบรรลุถึงวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้

รุ่งโรจน์ พงศ์กิจวิฑูร (2550, หน้า 74) สื่อการเรียน หมายถึง สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการและสิ่งต่างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือหรือช่องทางหรือเป็นตัวกลางในการเรียนการสอนสำหรับถ่ายทอดหรือส่งผ่านความรู้ ทักษะและเจตคติเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ วิธีการสอนหรือเทคนิคต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ความหมายของนวัตกรรม

บุญเกื้อ ควรรหาเวช (2542, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่าเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมวิธีการที่ทำอยู่เดิมเพื่อให้ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

กิตานันท์ มลิทอง (2543, หน้า 245) กล่าวถึงนวัตกรรมไว้ว่า เป็นแนวความคิดการปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีการใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และใช้ได้ผลดียิ่งขึ้นเมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้

การทำงานนั้นได้ผลดี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และแรงงาน

ปรีดา ยั่งสุขสถาพร (2548, หน้า 11) กล่าวว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, หน้า 3) สรุปว่า นวัตกรรมเป็นความคิดด้านสร้างสรรค์ ประกอบด้วยกระบวนการบริหารและความคิดทางสังคมเพื่อรวบรวมให้เกิดการแก้ปัญหา กลับไปใช้ภายในสังคม ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด และเป็นกระบวนการการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ และนำไปใช้ปฏิบัติมีผลให้วิธีการในการกระทำสิ่งต่างๆ ดีขึ้นกว่าเดิม

สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่ง กระบวนการ วิธีการใหม่ๆ ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ หรือการต่อยอดองค์ความรู้เดิม นำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ก่อให้เกิดความแตกต่างและมีความเป็นเลิศ และทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ความหมายของเทคโนโลยีและสารสนเทศ

สุชาติ กิระนันท์ (2544, หน้า 23) ให้ความหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Information Technology” ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามา ร่วมกันในกระบวนการจัดเก็บ สร้าง และสื่อสารสนเทศ

สุไร พงษ์ทองเจริญ (2547, หน้า 424) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่า หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา หรือการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์โดยเฉพาะ เครื่องคอมพิวเตอร์ ในการรวบรวม จัดเก็บ และส่งข้อมูล

Feather and Sturges (1997, p. 220) ให้ความหมายว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการจัดเก็บ การประมวลผล และการสื่อสารสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ประเภท คือ คอมพิวเตอร์ใช้ในการประมวลผล และระบบ โทรคมนาคม ใช้ในการเผยแพร่สารสนเทศ

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้สำหรับการจัดหา ประมวลผล การจัดเก็บ และการเผยแพร่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารในลักษณะของ ตัวอักษร ตัวเลข ภาพ และเสียงได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว และกว้างไกล โดยใช้ระบบ คอมพิวเตอร์และโทรคมนาคม

7.2 ความสำคัญของการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการศึกษา

สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสื่อสาร การเรียนรู้และมีบทบาทที่สำคัญในการถ่ายทอดสารจากผู้สอนไปยังผู้เรียน ความสำคัญในกระบวนการเรียนการสอนจำแนกได้ดังนี้

สถาบันราชภัฏสวนดุสิต (2544, หน้า 12) กล่าวถึงบทบาทสำคัญของเทคโนโลยีต่อการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ใน World Wide Web เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา

3. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล ช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

รัฐกรณ์ คิดการ (2547, หน้า 78-79) กล่าวถึงความสำคัญของสื่อ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการสอนของครู
2. เป็นเครื่องมือช่วยในการเรียนของผู้เรียน
3. เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการเกี่ยวกับการสอน
4. เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มคุณภาพทางการศึกษา

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และคณะ (2549, หน้า 347) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้ โดยเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาเก็บมาใช้กับการจัดการความรู้

อรุณี แพงเวียงจันทร์ (2550, หน้า 45) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณค่านั้นจะต้องตอบสนองต่อผู้ใช้แต่ละระดับ โดยมีการจัดระบบที่ดี มีการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นของระบบที่จะสนับสนุน โดยยึดถือขอบข่ายงานวางแผนและการตัดสินใจ การบริหารงานในองค์กร

พิชิต โคตรมา (2551, หน้า 27) ได้กล่าวว่า ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นที่ต้องการของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการในองค์กรเนื่องจากช่วยให้การตัดสินใจปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ในการบริหารจัดการศึกษา การตัดสินใจวางแผนการศึกษา ระยะเวลาต่างๆ ระบบสารสนเทศช่วยให้เกิดด้านการ

บริหารเวลา ด้านการบริหารบุคคล ในการเข้าถึงข้อมูล ช่วยแก้ปัญหาด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียน ทั้งการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้ชัดเจน และสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการศึกษา การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ ช่วยให้ตัดสินใจได้เร็วขึ้น ไม่ผิดพลาด ระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารนำมาใช้ช่วยในการตัดสินใจมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา บริหารงานด้านต่างๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน การบริหารงานด้านบุคคล งานธุรการ การเงิน พัสดุ และครุภัณฑ์ เป็นการรวบรวมข้อมูลจัดกระทำเพื่อให้เป็นสารสนเทศ การจัดเก็บอย่างมีระบบเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้

7.3 หลักและแนวปฏิบัติในการจัดระบบสื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ

วชิระ ลิขิตหาโคตร (2549, หน้า 32) กล่าวว่า ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยภายในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูลระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและที่สำคัญคือ ผู้ใช้ ซึ่งต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

อรุณี แพงเวียงจันทร์ (2550, หน้า 29) จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา พบว่า แนวทางการพัฒนาที่จะทำให้ระบบเกิดความเข้มแข็ง สามารถใช้เพื่อการบริหารได้อย่างแท้จริงนั้น ควรมีการวางแผนการจัดเก็บ มีการออกแบบระบบเพื่อกำหนดลักษณะและขอบเขตของข้อมูล มีการประเมินและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบมีข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัย สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ควรมีการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ และการพัฒนาระบบและที่สำคัญอย่างยิ่งคือการกระตุ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ และมีความเชื่อว่าข้อมูลและสารสนเทศจะช่วยให้

การตัดสินใจ ถูกต้อง สามารถวิเคราะห์ แปลความหมายและเชื่อมโยงเข้าสู่ภาระงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดระบบเทคโนโลยี สารสนเทศต้องมีความถูกต้อง คำนึงถึงประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ ด้านความถูกต้องของข้อมูล ตั้งแต่การจัดเก็บ การวิเคราะห์ผล ความทันสมัยของข้อมูลที่จัดเก็บและความสะดวกรวดเร็ว ในการนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ ทันท่วงเวลา ตรงต่อความต้องการ ควรมีการวางแผนการจัดเก็บ มีการออกแบบระบบ เพื่อกำหนดลักษณะและขอบเขตของข้อมูล มีการประเมินและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบมีข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยสามารถ ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงควรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ และการพัฒนาระบบ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือการกระตุ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ และเชื่อว่าข้อมูลและสารสนเทศจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องสามารถวิเคราะห์ แปลความหมายและเชื่อมโยง เข้าสู่ภาระงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ

7.4 บทบาทผู้บริหารในการบริหารจัดการ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 25-40) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารต่อการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ดังนี้

1. จัดเตรียมห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ในโรงเรียน
2. การบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์
3. การแนะนำช่วยเหลือระหว่างการเรียนรู้คอมพิวเตอร์
4. การนิเทศการใช้คอมพิวเตอร์
5. ประเมินผลการใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเมื่อสิ้นภาคเรียน

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังมีบทบาทเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้

1. จัดให้มีชมรมการพัฒนาการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ และตั้งทีมพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในแผนพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
2. ชี้แจงให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ จัดหาคู่มือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นให้เพียงพอสำหรับครูที่จะใช้ในการสอน

3. ติดตาม กำกับ ควบคุมและนิเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการเรียนรู้โดยครูผู้สอนใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนในการจัดให้นักเรียนได้เรียนตามวิธีที่แต่ละโปรแกรมได้กำหนดไว้ และครูให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักเรียนในการเรียนและการปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีรูปแบบในการเรียนดังต่อไปนี้

1. ใช้ในการสอน
2. ใช้ในการฝึกหัด
3. ใช้ในการจำลองสถานการณ์เหมือนจริง
4. ใช้จัดเกมในการสอน
5. ใช้ในการค้นพบของผู้เรียน
6. ใช้ในการแก้ปัญหา

ยีน ภู่วรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546, หน้า 31-38) ได้กล่าวถึงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดเก็บข้อมูลนักเรียน ครู การส่งผลงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การวัดผลประเมินผล
4. การออกแบบเพื่อการเรียนรู้และการวางแผนการสอน
5. การสร้างสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2547, หน้า 149-150) กล่าวถึงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในวงการศึกษา คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ทันสมัย และได้นำมาใช้ในสถานศึกษาอย่างแพร่หลาย และเป็นสื่อที่เหมาะสมกับสังคมปัจจุบันทำให้ผู้เรียนสนุกสนาน ผู้สอนสามารถนำเสนอกิจกรรมการเรียนรู้และรูปแบบสื่อต่างๆ เช่น กราฟิก เกมและข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้เรียนสามารถเลือกโปรแกรมที่เหมาะสมกับตนเอง ดังนั้นคอมพิวเตอร์จึงเป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยมสำหรับการนำเสนอกิจกรรมในภาคปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 36) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในการบริหารจัดการด้าน สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน
3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ
4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับ สถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการจัดหา จัดสร้าง และนำ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ มาเพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การให้บริการแก่นักเรียน ครูและชุมชน ตลอดจนการนำมาบริหารจัดการโรงเรียนในภารกิจที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบเป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารทั้งการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน และการประเมินผลและรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

7.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิลปะชัย อัจฉมังก (2549, หน้า 47) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการ ปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการ ปฏิบัติงาน คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการบริหารและการบริการ ทางการศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อผลิตและพัฒนา บุคลากร การกระจายโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการปฏิบัติงาน ตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของโรงเรียนระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารมีสภาพและ ปัญหาการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ ผลการเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียนพบว่าคะแนนค่าเฉลี่ยโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาพและปัญหาการปฏิบัติงานสูงสุดและผลการทดสอบค่าเฉลี่ยไม่พบความแตกต่างกัน

สุขสวรรค์ พรเทวา (2549, หน้า 12) ได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเทศบาลนครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมากกว่าร้อยละ 85 โดยปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขาดงบประมาณ ขาดความรู้ และหนังสือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สิ่งที่ต้องการในระดับมาก คือ งบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หลักสูตรการฝึกอบรมและหนังสือเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยทุกกลุ่มมีความคิดเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดลยวัฒน์ สันติพิทักษ์ (2549, หน้า 18) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและคุณลักษณะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางและด้านคุณลักษณะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักเรียนและครูตามกรอบกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกับคุณลักษณะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของนักเรียนและครู พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน พบว่าหน่วยงานระดับบริหารควรจัดสรรและสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอและสามารถใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้ และควรพัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงเรียนให้มีความสะดวกใช้ และปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

ธนะ รื่นแสง (2550, หน้า 23) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยวิสัยทัศน์เทคโนโลยีสารสนเทศด้านทัศนคติและความสนใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการจัดงบประมาณทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความรู้ความเข้าใจพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการประชาสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการกำหนดขอบเขตความร่วมมือและปรับปรุงโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับดังนี้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและการบริการทางการศึกษา การจัดทำมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยต่างประเทศ

Gray (2001, p. 25) ได้ศึกษาเจตคติและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาประเทศสก็อตแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านสมรรถภาพของครูวิทยาศาสตร์ ด้านความรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ในระดับน้อย โดยส่วนใหญ่จะใช้โปรแกรมพิมพ์งาน (Word-Processing) ส่วนด้านเจตคติพบว่าครูมีความตระหนักต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับมาก นอกจากนั้นครูยังต้องได้รับการสนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในระดับสูง

Downes (2003, p.75) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศในกลุ่ม Seamoe (South East Asian Ministers of Education Organization) ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดสมรรถภาพด้านความรู้และความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ขาดผู้แนะนำช่วยเหลือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียน ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่นำคอมพิวเตอร์มาใช้ด้านการบริหารและด้านการเงิน แต่มีโรงเรียนร้อยละ 32 ระบุว่าไม่เคยนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียน

ร้อยละ 50 มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดตารางเวลาการใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และระยะเวลาในการจัดเตรียมบทเรียนที่มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการสอน ซึ่งจุดนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพด้านความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและด้านการบริหารจัดการ

Jo Tondeur (2006, p.87) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในชั้นเรียน : ความท้าทายศักยภาพนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า นโยบายของโรงเรียนมีส่วนสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในโรงเรียน การวางแผนการให้การสนับสนุนและการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในห้องเรียน ข้อเสนอแนะการวิจัยพบว่าในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในห้องเรียน ข้อเสนอแนะการวิจัยพบว่าในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน ควรมีการพัฒนาหรือปรับแผนนโยบายอย่างต่อเนื่องจะทำให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า สภาพการใช้ปัญหาหรือความพร้อมของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ วัสดุ และการสื่อสารในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา ทั้งคุณภาพของครูและการบริหารจัดการที่จะต้องมีการติดตามประเมินการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานโดยการเน้นที่มุ่งพัฒนาครูให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารจัดการจัดหาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ 3) ผู้บริหารสั่งสมความรู้ทางวิชาการใหม่ๆ และถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ 4) ผู้บริหารสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานวิชาการ 5) ผู้บริหารหมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการให้ดียิ่งขึ้น 6) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเองและนักเรียน 7) ผู้บริหารจัดให้มีการอบรมการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญและทักษะ 8) ผู้บริหารจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อฝึกฝนและเพิ่มเติมทักษะแก่บุคลากรด้านการจัดทำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 9) ผู้บริหารนำบุคลากรทัศนศึกษาเพื่อศึกษาหา

ความรู้ด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ 10) ผู้บริหารมีการวัดผล ประเมินผล การใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

8. การพัฒนาบุคลากรด้านงานวิชาการ

8.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความหมาย ของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ (2542, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการที่เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มีทักษะความถนัด ความสามารถเหมาะสมกับงาน และพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานสูงขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543, หน้า 166) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดทำขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

มานิต บุญพิทักษ์ (2545, หน้า 20) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติไปในทางที่ดีซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จำนงค์ มิ่งเจริญ (2548, หน้า 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติ ประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการ โดยเฉพาะคนที่รับราชการใหม่ในหน่วยงานและยังไม่มีทักษะ ประสบการณ์ ในงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร

ปรีชา เกตุผดุง (2549, หน้า 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคลากรตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานให้มีคุณภาพและส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่างๆ ที่ส่งเสริมและปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร เพื่อมุ่งหวังให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง สามารถเรียนรู้ และอยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดีมีความสุข

8.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานในหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนา ดังนั้นในการบริหารงานบุคคล จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร และได้มีผู้ให้ทรรศนะถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 132) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้นเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันนั่นเองและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ อันถือว่าเป็นความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2544, หน้า 83) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานก็ได้หมายความว่า จะสามารถทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำแก่ผู้เข้ามาทำงานใหม่ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย

ภัทรภาพร ศิริโกศา (2545, หน้า 13) ได้ให้เหตุผลและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีส่วนทำให้การพัฒนาประเทศมีความเจริญก้าวหน้าและมีบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนา แต่การที่จะบำรุงรักษาคนให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานทันกับความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ประหยัดทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และกำลังคนเจ้าหน้าที่ สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ขวัญกำลังใจดี มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถปรับตัว ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่างๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8.3 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

สมจิตต์ ปัญญา มัง (2543, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การพัฒนา กำหนดวิธีการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนจรรยาบรรณวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

รุจิราพร มาตย์ภูธร (2545, หน้า 24) ให้ความหมายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง แผนเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน และระหว่างปฏิบัติงาน แผนยกระดับคน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ นาคก้อน (2550, หน้า 39) ให้ความหมายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ด้วยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ การใช้จ่ายงบประมาณ และการติดตาม ประเมินผลไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดหรือการเตรียมการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดระยะเวลา งบประมาณ สถานที่ในการดำเนินการ รวมทั้งมีระบบวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

8.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชนทั่วไป นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้รับความสำเร็จตามนโยบายเป้าหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 17)

1. จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้วยตนเอง

1.1 การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาด้านวิชาชีพเกี่ยวกับเทคนิควิธีสอนแบบใหม่ๆ เช่นการสร้างชุดการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้

บทเรียนสำเร็จรูปการสอนโดยใช้สื่อสมัยใหม่ โดยใช้ คอมพิวเตอร์ ซีดีรอม ดีวีดี หรือเทป
บันทึกเสียงเป็นต้น

- 1.2 การหมุนเวียนครูผู้สอนหรือในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน
- 1.3 การสังเกตการสอน การศึกษาดูงานการสอนจากครูผู้สอนดีเด่น
- 1.4 การส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือไปฝึกอบรมในสาขาวิชา

ตามความสนใจ

- 1.5 การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน
- 1.6 การให้การนิเทศ แนะนำช่วยเหลือ
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมครูเป็นหมู่คณะ
 - 2.1 การประชุมครู
 - 2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 2.3 การจัดอบรมสัมมนา
 - 2.4 การศึกษาดูงานในลักษณะหมู่คณะ

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547, หน้า 25-26) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมี

8 กิจกรรม คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
7. การสับเปลี่ยนหน้าที่
8. การพัฒนาด้านจิตใจ

สำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (2548 ก, 18-21) ได้กล่าวว่า
วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้มี 8 วิธี คือ

1. การศึกษาคู่มือและสื่อเทคโนโลยี
2. การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การศึกษาดูงาน

5. การศึกษาต่อ
6. การสอนงาน
7. การประชุม
8. การสัมมนา

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานใน ด้านความรู้ ความคิด ทักษะ และเจตคติแล้ว การพัฒนาบุคลากรมีวิธีการพัฒนาในหลายๆ วิธีซึ่งแล้วแต่ว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบจะเลือกใช้วิธีการใด โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความนิยมและความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น เวลา เงิน และความสนใจ เป็นต้น

8.5 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมคิด ผลานิสงค์ (2549, หน้า 45) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้านการจัด กระบวนการเรียนรู้โดยใช้แผนที่ความคิด กรณีศึกษา : โรงเรียนชุมชนโนนหันวันครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาความ ต้องการและแนวทางการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แผนที่ความคิดของบุคลากร โรงเรียนชุมชนโนนหันวันครู 2) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ แผนที่ความคิดของโรงเรียนโนนหันวันครู 3) เพื่อศึกษาผลการพัฒนาการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้โดยใช้แผนที่ความคิดของบุคลากรโรงเรียนโนนหันวันครู ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ ปัญหา ความต้องการและแนวทางการพัฒนาของบุคลากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ แผนที่ความคิดของโรงเรียนชุมชนโนนหันวันครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ขอนแก่น เขต 5 1.1) สภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในปัจจุบัน การจัดกิจกรรมการ เรียน การสอนของครูเป็นที่พอใจของชุมชน แต่ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ยังขาดเทคนิคการสอน ที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ 1.2) ปัญหา จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกไม่ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในมาตรฐานที่ 4 นักเรียนขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ เนื่องจากเทคนิค การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูยังไม่เน้นการคิด 1.3) ความต้องการและแนวทางการพัฒนา บุคลากรควรมีการพัฒนาด้านเทคนิค การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิดโดยใช้แผนที่ ความคิดโดยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบโรงเรียนเป็นฐาน 2) การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการ เรียนรู้ของโรงเรียนชุมชนโนนหันวันครู การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1. เตรียมงบประมาณ เนื้อหาการอบรม สถานที่ วิทยากร 2. อบรม

เชิงปฏิบัติการโดยเน้นการปฏิบัติโดยเน้นการปฏิบัติจริง การสาธิตการสอน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการคิดนำแผนที่ความคิดมาใช้ในการจัดระบบความคิดและทักษะการตั้งคำถามที่เน้นให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์ 3. นิเทศติดตามในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แล้วสะท้อนผลการนิเทศเพื่อปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมจนได้รูปแบบในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง 3) ผลการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แผนที่ความคิดของบุคลากรโรงเรียนชุมชนโนนหันวันครู แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 3.1 ผลต่อครูผู้สอน พบว่าด้านพฤติกรรมการสอนของครู ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ในระดับคุณภาพระดับดีมาก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 78.57 ระดับคุณภาพดี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 ด้านรูปแบบการสอน ช่วงชั้นที่ 1 ขั้นนำเข้าสู่บทเรียนเน้นทักษะคิดคล่อง คิดหลากหลาย ขั้นสอนเน้นการคิดพื้นฐานสังเกต จัดหมวดหมู่ความคิดโดยใช้แผนที่ความคิด 3.2 ผลต่อผู้เรียน พบว่า นักเรียนสามารถคิดได้อย่างหลากหลายเพิ่มขึ้น จำนวนคำที่เขียนได้มากขึ้น สรุปความรู้จากการเรียน การอ่าน การฟังได้ มีความสุขในการเรียนและจากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนพบว่า โดยรวมนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคิดเป็นร้อยละ 76.15 และมีห้องเรียนที่ผ่านเกณฑ์ที่ครูผู้สอนตั้งไว้ทุกห้อง

ปรัชญา ฤชา (2551, หน้า 29) ศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็กตามทัศนะของข้าราชการครู 2) เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการครูต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า 2.1 ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็กโดยรวมไม่แตกต่างกัน 2.2 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ด้าน

ความรู้ความสามารถ ควรจะมีการจัดการศึกษาอบรม ดูงานมากที่สุด และรองลงมาคือควรมีการจัดงานให้ตรงความรู้ความสามารถ ด้านทักษะในการปฏิบัติงานควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถมากที่สุด และรองลงมา คือ ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการทำงาน ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมควรมีการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีมากที่สุด และรองลงมา คือ ควรมีการอบรมส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม

ธนพล ปิยเชียรสวัสดิ์ (2552, หน้า 156) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาล จังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาล จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ตามทัศนะของผู้บริหารคือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ และตามทัศนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานคือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ ส่วนความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ตามทัศนะของผู้บริหารคือ ด้านเจตคติในการทำงาน ด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และด้านความรู้ความเข้าใจในสาระที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตามลำดับ 2) สมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหาร ในด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจและด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรกตามทัศนะของผู้บริหารคือ ด้านเจตคติในการทำงาน ด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และตามทัศนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานคือ ด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และด้านความรู้ความเข้าใจในสาระที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือสถานศึกษานั้นมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งโดยมุ่งพัฒนาทั้งในด้าน

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายกิจกรรม ซึ่งมีลักษณะของการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและการวางแผน ตลอดจนความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านงานวิชาการ ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารจัดทำโครงการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอน 2) ผู้บริหารประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำด้านวิชาการ 3) ผู้บริหารดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) ผู้บริหารส่งเสริมครูให้พัฒนางานวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิชาการ 6) ผู้บริหารสรรหาแหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ 7) ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการแข่งขันและพัฒนางานทางด้านวิชาการ 8) ผู้บริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9) ผู้บริหารให้บุคลากรหมั่นศึกษาหาความรู้และวิธีพัฒนางานด้านต่างๆ ที่ส่งเสริมวิชาชีพของตนอยู่เสมอ 10) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และนำมาพัฒนางานด้านวิชาการ

9. การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

9.1. ความหมายของสัมพันธภาพ

นักวิชาการได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสัมพันธภาพไว้หลายลักษณะดังนี้

สุรพล พยอมแย้ม (2548, หน้า 21) กล่าวว่า สัมพันธภาพเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่บุคคลกระทำต่อกัน ถ้าทั้งสองฝ่ายยังไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interaction) สัมพันธภาพจะยังไม่เกิดขึ้น การที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกัน (Contact) เป็นจุดเริ่มต้นของการมีสัมพันธภาพ ซึ่งความสัมพันธ์นั้นอาจเกิดขึ้นในด้านบวกหรือด้านลบก็ได้

Schultz (1990, p. 18) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นพฤติกรรม การเข้ากันได้ของบุคคลโดยธรรมชาติ สังคมมนุษย์ต้องการการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ซึ่งความต้องการนี้เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับความต้องการทางสรีระ การมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

Baltus (1994, p.18) กล่าวว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์และการได้สัมผัสกับบุคคลอื่นเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคล ซึ่งอาจเป็นลักษณะทางลบหรือทางบวกก็ได้

Glasser (1998, p. 316) กล่าวว่า การมีสัมพันธภาพที่ดี คือ การที่บุคคลสามารถประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจในสัมพันธภาพกับบุคคลที่มีความหมาย ความสำคัญกับตนเอง รู้จักการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน โดยให้ความสำคัญกับการรู้จักการเติมเต็ม การตอบสนองความต้องการในส่วนของการความรักและความเป็นเจ้าของมากที่สุด คือ การมีประสบการณ์ การมีโอกาสได้รักและถูกรัก มีความสนิทใกล้ชิดกับเพื่อนหรือคนที่รักดำเนินถึงสวัสดิภาพและความเป็นปกติสุขของผู้อื่นได้ แบ่งปัน มีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องอันดีกับผู้อื่น ได้รับความรักอย่างเพียงพอ มีความพึงพอใจในสัมพันธภาพ เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การมีสัมพันธภาพที่ดี และการมีสุขภาพจิตที่ดี ซึ่ง Glasser เห็นว่าสาเหตุของปัญหาสุขภาพจิตส่วนใหญ่เกิดจากการที่บุคคลไม่สามารถดำเนินชีวิตที่เข้ากันได้ดีกับบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิต

สรุปได้ว่า คือ สัมพันธภาพคือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อกระทำการใดสิ่งหนึ่งหรือตอบสนองอะไรบางอย่างระหว่างกันหรือของคนเดียวคนหนึ่ง อาจเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจให้ตนเอง ซึ่งอาศัยความรัก ความเข้าใจ ความอดทนเป็นพื้นฐานในการที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข

9.2. ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ปัจจุบันปัญหาที่มักพบในการทำงาน คือ ปัญหาสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับครูผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดปัญหา ความบาดหมางที่เคยเกิดขึ้นจะลดลง อันจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานต่อไปในอนาคต

เอมอร กฤษณะรังสรรค์ (2554, ออนไลน์) กล่าวว่า การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นต้องอาศัยคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในการยอมรับ และส่งเสริมซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังอาศัยทักษะการสร้างสัมพันธภาพหรือทัศนคติของบุคคลที่สำคัญบางประการ ได้แก่

1. การยอมรับและให้เกียรติ

2. การเข้าใจสาระและความรู้สึก
3. การจริงจัง

Beyer and Marshall (1981, p. 23) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานไว้ว่า ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความมั่นใจและความไว้วางใจ (Confidence and Trust)
2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual Help)
3. การให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support)
4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment)
5. การทำงานของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Team Efforts Toward Goal Achievement)
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
7. การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open Communication)
8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom from Threat)

สรุปได้ว่า การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในทางที่ดี มีความเป็นมิตร มีความรู้สึกที่ดีต่อกันภายในกลุ่มบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามัคคี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ

9.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของ Glasser (1998 อ้างถึงใน Corey, 2005, p. 318) คือ การรู้จักการตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่สำคัญซึ่ง Glasser เองได้ให้ความสำคัญมากกับการได้รับการตอบสนองในส่วนของการได้รับความรัก ได้เป็นเจ้าของและการได้รับความรัก การได้รับความพึงพอใจในการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นมากที่สุด การมีลักษณะนิสัยที่ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดี 7 ประการ คือ

1. การสนับสนุน (supporting)
2. การให้กำลังใจ (encouraging)
3. การรับฟัง (listening)
4. การยอมรับ (accepting)
5. การให้ความไว้วางใจ (trusting)
6. การให้ความเคารพ (respecting)

7. การขจัดความแตกต่าง (negotiating differences)

ส่วนลักษณะนิสัยที่ไม่เอื้อต่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดี คือ

1. การวิพากษ์วิจารณ์ (critizing)
2. การตำหนิประณาม (blaming)
3. การพ้อบ่น (complaining)
4. การค่อนขอตถากถาง จับผิด (nagging)
5. การคุกคาม (threatening)
6. การลงโทษ (punishing)
7. การให้สินบน ให้สิ่งของล่อใจเพื่อเข้าควบคุมบงการ (Bribing

rewarding to control)

ผู้บริหารนอกจากจะมีหน้าที่ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว หน้าที่ในการบริหารคนก็นับว่าสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะงานต่างๆ จะสำเร็จได้นั้นมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีวิธีการดังนี้ (เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน, 2552, ออนไลน์)

1. ควรรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว
2. ควรมีวิธีตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม
3. ควรใช้วิธีการขอร้องมากกว่าการออกคำสั่ง
4. ควรช่วยแก้ปัญหาคือขอร้องทุกข
5. ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจด้วยตนเอง
6. ควรให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ไม่ควรแทรกแซงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาเมื่อมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วควรให้เขาปฏิบัติงานตามความสามารถของเขา ผู้บังคับบัญชาเพียงให้คำปรึกษา แนะนำ หรือติดตามงานแต่ไม่ควรเข้าไปแทรกแซงหรือชี้นำโดยตรงเพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง

เทคนิคการให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากการสร้างความสัมพันธ์อันดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรให้การสังเกต เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความล่งเลงสัยในการทำงานหรือการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นในแนวทางที่กำหนด การให้คำปรึกษาจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การที่ผู้ใต้

บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ผู้บังคับบัญชาควรเข้ามาเกี่ยวข้องกับโดยให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาต้องใช้เทคนิคการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์เป็นอย่างดี
2. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้ขอคำปรึกษาเข้าใจและยอมรับได้
3. ศิลปะในการพูด โดยเฉพาะการพูดชักนำ โน้มน้าว
4. มีศิลปะในการฟัง
5. มีลักษณะผู้นำและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นนักคิด วิเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ตัดสินใจโดยเหตุและผล
7. วิธีการให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นแนวทางที่กระตุ้น จูงใจ สำหรับ

ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจกับปัญหา อารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และขจัดอารมณ์ไม่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน การรู้จักตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลในองค์กร การได้รับความรัก ความเป็นเจ้าของ การได้รับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานจึงจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

9.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จันทร์พา ทัดภูธร (2543, หน้า 89) ศึกษาอิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์การและการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบสนองของลูกจ้าง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลของรัฐบาล สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า ลูกน้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาภาภรณ์ พิทักษ์กำพล (2546, หน้า 23) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและบุคลิกภาพของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนที่ประกอบกิจการด้านการให้คำปรึกษาและตรวจสอบบัญชีแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

จำนวน 383 คน พบว่า สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Deluga (1994, p. 223) ศึกษาถึงคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก : ศึกษาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 86 คู่ จากกลุ่มตัวอย่างองค์การที่แตกต่างกันหลายองค์การ พบว่า คุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Deluga (1998, p.786) ศึกษาถึงคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก : ศึกษาจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 127 คู่ พบว่า พฤติกรรมการทำตามบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำนายถึงคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาและประสิทธิผลในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะเห็นได้ว่า การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมในการทำงาน จะทำให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่งผลไปถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารเน้นและสร้างการทำงานเป็นทีมและพัฒนาทีมงาน 2) ผู้บริหารชักจูงครูให้ร่วมมือกันพัฒนาการเรียนการสอน 3) ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานด้านการจัดการเรียนการสอน 4) ผู้บริหารสร้างบุคลิกภาพของตนเองให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในสถานศึกษา 5) ผู้บริหารนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้านวิชาการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 6) ผู้บริหารติดตามประเมินการทำงานวิชาการโดยวิธีการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน 7) ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งจากการปฏิบัติงานวิชาการโดยการสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน 8) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนเข้าพบพูดคุยด้วยได้

ทุกเมื่อ 9) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้แก่ครูและนักเรียน 10) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูและนักเรียน 11) ผู้บริหารแสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและผู้ปกครอง 12) ผู้บริหารกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ 13) ผู้บริหารรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง 14) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันสร้างสัมพันธภาพ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้

10. การกำกับติดตามและประเมินผล

10.1. ความหมายของการกำกับติดตาม

การกำกับ ติดตาม เป็นระบบย่อยที่สำคัญของกระบวนการวางแผนและการบริหาร ซึ่งหากขาดระบบย่อยส่วนนี้แล้วยากที่การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามมักจะมีค่าใช้จ่ายควบคู่กับการกำกับติดตามเสมอ คือ การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว สองคำนี้แม้จะมีการใช้ควบคู่และเชื่อมโยงกันแต่แตกต่างกันในเรื่องของช่วงเวลาและวัตถุประสงค์ โดยการกำกับติดตาม (Monitoring) วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและความสมบูรณ์ครบถ้วนของงานหรือโครงการ และชี้ให้เห็นจุดอ่อนที่ผู้บริหารสามารถจัดการแก้ไขได้ทัน ส่วนการประเมินผล (Evaluation) คือ การประเมินและตัดสินความสำเร็จของงานหรือโครงการ (Appeal, 1999, p.124)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า การกำกับ ติดตามงาน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามแผน/โครงการ ซึ่งได้กำหนดไว้แล้วใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับงานเป็นกิจกรรมที่ดำเนินโดยผู้บริหารแผนงาน/โครงการ โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่าในการดำเนินโครงการนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า การติดตาม หมายถึง การกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ ในด้านปัจจัย กิจกรรมและผลที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การติดตามผลมีวัตถุประสงค์เพื่อพยายามหาข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินโครงการเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจะได้แก้ปัญหาหรืออุปสรรคได้ทันเวลาที่

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการกำกับควบคุม ติดตาม ว่าหมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติตามแผนซึ่งกำหนดไว้แล้วใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อการตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีแก้ไขปรับปรุง ให้ดำเนินการเกิดผลดียิ่ง มีประสิทธิภาพสูงขึ้นแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

สรุปได้ว่า การกำกับ ติดตามและประเมินผล หมายถึง การควบคุม กำกับ ตรวจสอบ เร่งรัด และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ ปฏิบัติงานตามแผน/โครงการที่วางไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทันตามกำหนดเวลา

10.2 ความสำคัญของการกำกับติดตาม ประเมินผล

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการ กำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผลว่า การบริหารโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง หรือโครงการทางการศึกษาก็ตามจะ บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลโครงการที่เป็นระบบ กล่าวคือจากผลการประเมินโครงการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบจุดเด่น จุดด้อย ของโครงการ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ในฐานะของผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบโครงการ เมื่อได้ดำเนินโครงการไป อย่างไรแล้วย่อมต้องการทราบว่าโครงการนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด คู่กับทุนหรือ แรงงานที่ลงทุนไปหรือไม่ คำตอบของคำถามเหล่านี้จะได้รับการประเมินผลโครงการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การกำกับ ควบคุม ติดตาม และประเมินผล มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโครงการต่างๆ ทราบว่า โครงการ เหล่านี้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด โครงการต่างๆ ดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงข้อดี จุดอ่อนและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ช่วยให้การบริหาร แผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การกำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นการ รวบรวมข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการ ในด้านปัจจัย กิจกรรม และผลที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องที่จะหา ข้อบกพร่อง ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานเพื่อนำมาพิจารณาแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่

10.3 หลักในการกำกับติดตาม ประเมินผล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2541, หน้า 53) ได้กำหนดหลักการกำกับติดตามและประเมินผลไว้ 5 หลักการ ประกอบด้วย

1. หลักเอกภาพ (Unity) การกำกับติดตามเป็นระบบครบวงจร มีเอกภาพทั้งด้านนโยบาย กระบวนการ เครื่องมือในการประเมินผล
2. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติอย่างเหมาะสม ทั้งการกระจายทรัพยากรและกระจายงาน
3. หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (Equity) การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันความเป็นกลางในการตัดสินใจวัดคุณค่าของงาน
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมด้วยการสร้างความสำนึก ความรับผิดชอบ การยอมรับ ความพึงพอใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง สอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งระบบในด้านนโยบาย อำนาจหน้าที่ขององค์กร มาตรการในการดำเนินงาน
5. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพให้มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลักประสิทธิผลให้บังเกิดผลต่อการปฏิบัติการพัฒนางานในทุกด้าน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548, หน้า 34) ได้กำหนดหลักการติดตามและประเมินผลไว้ดังนี้

1. หลักการแบบองค์รวม (Holistic) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา ตามภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และมุ่งผลการพัฒนาองค์กรในภาพรวม
2. หลักการติดตามแบบเครือข่าย (Network) โดยจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา เป็นคณะหรือให้มีเครือข่ายการติดตาม และประเมินผลและนิเทศการศึกษา
3. หลักการติดตามประเมินผลแบบบูรณาการ (Integration) เป็นการบูรณาการภารกิจของการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาให้เป็นระบบเดียวกัน

สรุปได้ว่า หลักการในการกำกับติดตาม และประเมินผล ขึ้นอยู่กับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของสถานศึกษาในแต่ละแห่ง และอาจขึ้นอยู่กับแนวคิดการบริหารของภาครัฐด้วย แต่เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นหลัก

10.4 ประโยชน์ของการกำกับติดตาม ประเมินผล

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2543, หน้า 9) กล่าวว่า การกำกับ ติดตาม และการประเมินผลมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนและบริหารโครงการ ซึ่งพอสรุปดังนี้

1. ได้ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนงานและโครงการ ตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ ตลอดจนตรวจสอบความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

2. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน

3. ช่วยในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินโครงการ

4. ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจและวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไปหรือไม่จะยกเลิกหรือขยายการดำเนินงานในโครงการต่อไปอย่างไร

5. ช่วยให้ข้อมูลที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานโครงการว่าเป็นอย่างไร คัดค้านกับการลงทุนหรือไม่

อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 32) กล่าวถึงประโยชน์ของการกำกับติดตาม 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและการพัฒนาได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง

2. ช่วยให้การวางแผนทำได้ตรงจุด สามารถแก้ปัญหาได้ถูกเป้าและพัฒนาได้ตามนโยบาย

3. ทำให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปได้โดยราบรื่น สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ทันท่วงที ทำให้การปรับแผนเป็นไปได้เหมาะสม

4. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ว่าโครงการใดสมควรปรับปรุงแก้ไขแล้ว ดำเนินต่อไป อะไรที่สมควรระงับหรือยุติเพราะได้ผลไม่คุ้มค่าอันจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การกำกับ ติดตาม ประเมินผล ทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูล และได้สารสนเทศเพื่อนำมาวางแผนการดำเนินงาน และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานครั้งต่อไป

10.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2543, หน้า 23) ได้ศึกษาการประมวผลโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนมากได้มีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและสิ้นสุดโครงการ การประเมินผลการทำงานกับติดตามเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะทำดำเนินการกำกับติดตามทุกระยะเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหา อุปสรรคที่จะหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สำราญ กำจัดภัยและคณะ (2547, หน้า 80) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนพรหมานุเคราะห์ อำเภอพรหมานานิคม จังหวัดสกลนคร โดยเสนอการผสมผสานหลักการและแนวคิด 3 ประการในการวางระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาครู ประกอบด้วย

1) หลักการบริหารที่ยึดการทำงานอย่างเป็นระบบครบวงจรเพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ อันประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก คือ กระบวนการวางแผน (Plan : P) กระบวนการปฏิบัติตามแผน (DO : D) กระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Check : C) และกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action : A)

2) แนวคิดของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเสนอแนวทางการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การควบคุมคุณภาพ 2) การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และ 3) การประเมินคุณภาพการศึกษา

3) แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินโครงการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินโครงการทุกกระบวนการทำงาน มีการดำเนินงาน 3 ระยะ คือ 1) ประเมินการเตรียมโครงการ 2) ประเมินการปฏิบัติงาน และ 3) ประเมินผลสรุปของโครงการ

สุเทพ บุญเติม (2549, หน้า 13) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนารูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 3) นำเสนอ

รูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาของรูปแบบการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการกำกับติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลในทุกเขตพื้นที่การศึกษาค่อนข้างมาก โดยพิจารณาจากข้อมูลการศึกษาเชิงสำรวจ มีการกำหนดแผนการกำกับติดตามงานไว้เป็นระยะ มีการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การกำกับติดตาม โดยมีหลักการที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาและชุมชน ท้องถิ่นมีโอกาสเข้าร่วมกำหนดเป้าหมายมาตรฐานและตัวบ่งชี้รวมทั้งการมีส่วนร่วมกำกับติดตามกับหน่วยงานคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

2. รูปแบบการกำกับติดตามมี 2 รูปแบบ คือ 1) จากบนลงสู่ล่าง (Top-down) 2) จากภายนอกและภายใน (Outside-in/Inside-out) โดยใช้หลักการกำกับติดตาม คือ หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

3. กระบวนการกำกับติดตาม (Monitoring process) มีขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน 1) กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ “กำหนดเป้าหมาย” 2) จัดทำแผนกำกับติดตาม “พอใจร่วมทำแผน” 3) จัดทีมงานกำกับติดตาม “มีแกนนำพร้อมทีมงาน” 4) ลงมือปฏิบัติกำกับติดตามแผน “มุ่งมั่นปฏิบัติ” 5) ตรวจสอบผลกำกับติดตาม “จัดตรวจสอบงานต่อเนื่อง” 6) รายงานผลกำกับติดตาม “สรุปเรื่องราวงาน” 7) ทบทวนการกำกับติดตาม “ทบทวนสานต่อ”

งานวิจัยต่างประเทศ

Schuster (1997, p. 277-A) ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของ อาร์ชดีโอซีเซ ซิดาโก เป็นการศึกษาว่ามีปัญหาอะไรในการวางแผน ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การวางแผนจะได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้บริหารเลือกแบบอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษาดำเนินการขั้นตอนกระบวนการวางแผน และเมื่อภาวะผู้นำใช้อย่างถูกต้อง ผู้ศึกษาค้นคว้าเสนอแนะว่าควรมีสำนักรับบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน

Checkoway and Richards-Schuster (2004, Website) ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของเยาวชนในการประเมินและการวิจัยเพื่อสะท้อนปัญหาใหม่ๆ งานวิจัยนี้ได้ศึกษาและเสนอแนวทางการมีส่วนร่วมโดยใช้ระบบการมีส่วนร่วมของคนในสังคม แล้วสรุปเป็นแผนงานเพื่อใช้ในอนาคต ผลการศึกษา พบว่า ทั้งเยาวชนและผู้ใหญ่ต่างก็อยากมีส่วนร่วมในการประเมินสังคม โดยกระบวนการนี้จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับการ

สนับสนุน และมีการวางแผนที่ดี ประโยชน์ของงานวิจัยนี้ก็คือใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินกิจกรรมต่างๆ ของสังคม

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานแบบเป็นระบบ ที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารทำให้ทราบถึงความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขได้ทันที่

สามารถสรุปตัวบ่งชี้ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล ประกอบไปด้วย

- 1) ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรทั้งระดับสถานศึกษาและระดับช่วงชั้น
- 2) ผู้บริหารมีการติดตาม การวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของครูตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
- 3) ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับหลักการและเทคนิคการติดตามและประเมินผล
- 4) ผู้บริหารสามารถติดตาม ประเมิน และ รายงานผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 5) ผู้บริหารมีความสามารถในการติดตามผลการดำเนินงานวิชาการ
- 6) ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้
- 7) ผู้บริหารประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
- 8) ผู้บริหารติดตามการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด
- 9) ผู้บริหารให้ครูผู้สอนและนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตร
- 10) ผู้บริหารกำหนดให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงและ พัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน และระยะเวลาอย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา

การศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสามารถหรือสมรรถนะของผู้บริหารทั้ง 10 สมรรถนะที่ผู้วิจัยศึกษา มุ่งให้ความสนใจในพฤติกรรมกาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบตามความคาดหวังกับพฤติกรรมกาปฏิบัติจริงของผู้บริหาร เพราะงานของผู้บริหารเป็นลักษณะวิชาชีพที่ได้รับการคาดหวังจากบุคคลทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การดำเนินกิจกรรมทั้งปวง อันเป็นการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในทุกด้าน ทั้งนี้ดัชนีที่มีความสำคัญมากที่สุดยังคงเป็นเรื่องวิชาการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้สมรรถนะที่มีอยู่ในตัวผลักดันการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องในเชิงบวก และสมรรถนะนั้นจะต้องเหมาะสมและมีมาตรฐานตามตำแหน่งหน้าที่สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นได้ด้วย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้ ดังนี้

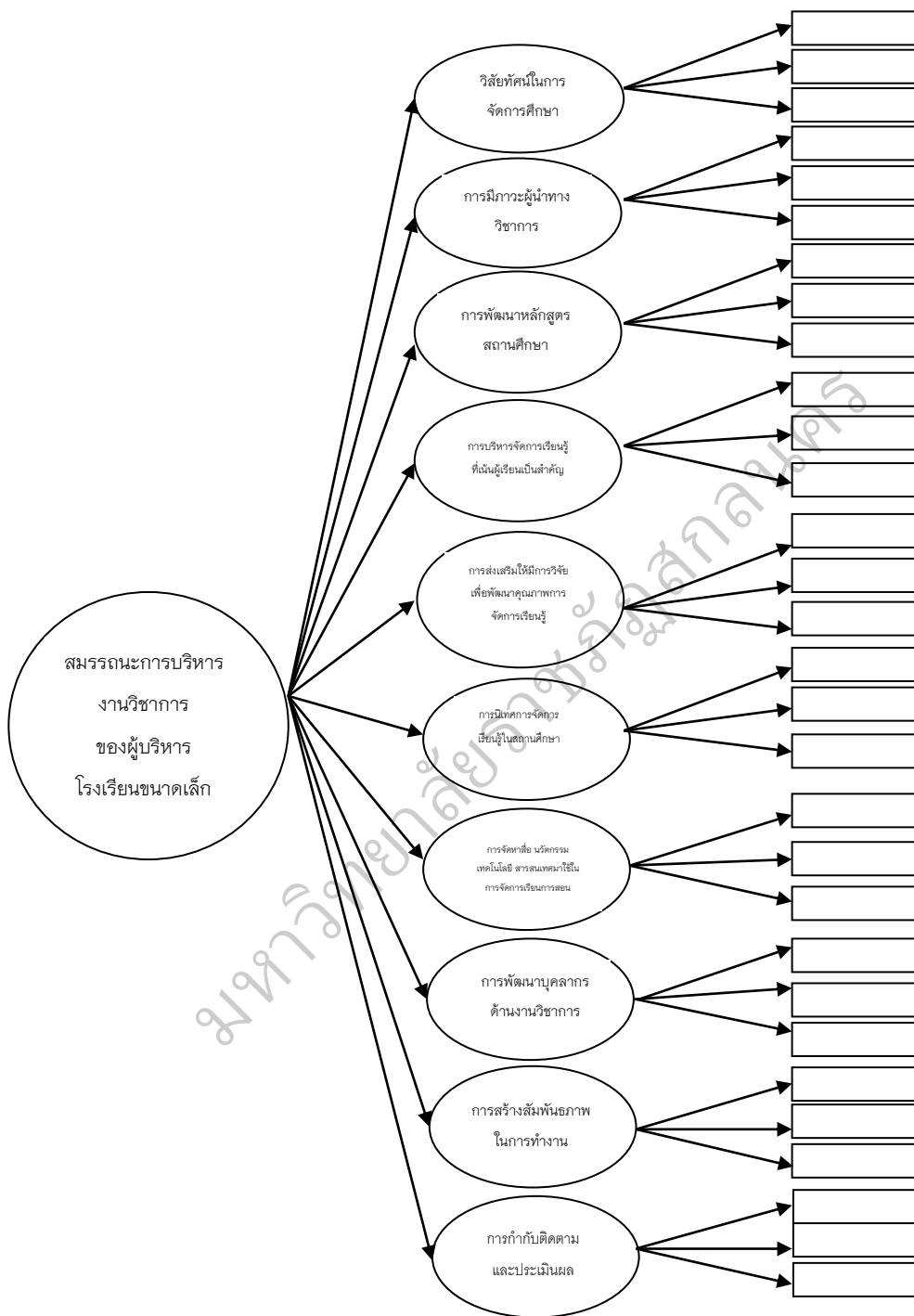
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา
2. ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4. ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
6. ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
7. ด้านการจัดหาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
8. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านงานวิชาการ
9. ด้านการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
10. ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 8

ประเด็นที่ศึกษา

องค์ประกอบหลัก

ตัวบ่งชี้



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก