# บทที่ 5

# สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนที่พัฒนาขึ้น

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ

การดำเนินงานในระยะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 3 ลักษณะ คือ 1) สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน (Expert Interview และ 3) การศึกษากรณีตัวอย่าง โรงเรียนดีเด่น จำนวน 2 โรงเรียน (Case Study) แล้วนำผลการศึกษามาร่างรูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

การดำเนินงานในระยะนี้เป็นการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ปีการศึกษา 2558 จำนวน 12 จังหวัด 87 โรงเรียน รวม 783 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(Stratified Random Sampling) โดยขั้นที่ 1 เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 12 จังหวัด จำนวน 87 โรงเรียน ขั้นที่ 2 เป็นการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลาก ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 4 คน รวม 9 คนต่อ 1 โรงเรียน

ระยะที่ 4 การยืนยันรูปแบบโดยการประชุมผู้เชี่ยวชาญ

การยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา 1 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครูผู้สอนจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน เพื่อยืนยันว่ารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และมีประโยชน์

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล กระบวนการบริหารหลักสูตร และประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร

1.1 ปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายของหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู 4) การนิเทศภายใน 5) การบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม 6) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและ 7) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง

1.2 กระบวนการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย 4 ขั้น ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำองค์การ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 ประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย 1) สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน 2) สมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครู และ 3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนที่พัฒนาขึ้น สรุปได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายของหลักสูตร 2) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน 3) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายของหลักสูตร 2) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน 3) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง และครูผู้สอนมีความคิดเห็นในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายของหลักสูตร 2) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู

2.2 องค์ประกอบกระบวนการบริหารหลักสูตร มีความเหมาะสมในระดับมาก ทั้งในความเห็นของผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือการควบคุม การวางแผน การนำองค์การ และการจัดองค์การ ตามลำดับ

2.3 องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครู ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามจุดมุ่งหมายการวิจัย ได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายของหลักสูตร 2) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู 4) การนิเทศภายใน 5) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน 6) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และ 7) การบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม สามารถอธิบายได้ว่า รูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนั้นการที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรให้มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 7 ด้าน และการพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่นั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาโรงเรียนดีเด่น ผลการเดลฟายทั้ง 3 รอบ และผลการยืนยันรูปแบบโดยการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายของหลักสูตร มีภารกิจที่ดำเนินการ 5 ภารกิจ ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน 2) การกำหนดยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วม 3) การระดมความคิดแบบมีส่วนร่วม 4) การวิเคราะห์บริบท จุดแข็ง จุดอ่อน และ 5) บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ซึ่งผลการวิจัยจากการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เนื่องจากการขับเคลื่อนองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ตรงกัน พร้อมมุ่งมั่น คงเส้นคงวาในการทำงานเชิงรุก เน้นทำงานด้วยความเป็นมิตรและการร่วมมือร่วมใจกัน ต้องมีการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน คือต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดและสามารถปฏิบัติได้จริง กำหนดความคาดหวังที่ต้องการให้ผู้เรียนสามารถบรรลุถึงได้ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของธีระชน มโนมัยพิบูลย์ (2550, หน้า 91) กล่าวว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีประกอบด้วย มีมุมมองแห่งอนาคตริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุนมีสาระครบถ้วนและชัดเจนให้ความฝันและพลังดลใจมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Joseph V. (อ้างถึงในนงลักษณ์ เรือนทอง, 2550, หน้า 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ประกอบด้วยค่านิยมหรือเป้าหมาย ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์การ หรือจากความคิดเห็นร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริงและกำหนดเป็นแผน

ระยะยาวและเป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหรือขยายความค่านิยมและภารกิจ ออกมาเป็นกลยุทธ์และกลวิธีเชิงปฏิบัติ มีความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผลทั้งนี้จะต้องมีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไกศิษฎ์ เปลรินทร์ (2552, หน้า 234) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประกอบด้วย การร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ และการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และสอดคล้องกับผลการยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญที่เสนอแนะว่า องค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายของหลักสูตรควรดำเนินการก่อนเป็นอันดับแรก เพราะการบริหารจัดการเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.1.2 การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง มีภารกิจที่ดำเนินการ 5 ภารกิจ ดังนี้ 1) มีเป้าหมายการพัฒนา 2) พัฒนาสิ่งที่บกพร่อง 3) ใช้รูปแบบ วิธีการที่เหมาะสมกับบริบท 4) มีการติดตาม ประเมินอย่างต่อเนื่อง และ 5) มีการส่งเสริม สร้างขวัญ กำลังใจ ทั้งนี้บุคลากรเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการเรียนการสอน สิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรก็คือ การตัดสินใจว่าบุคลากรมีความต้องการพัฒนาในวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jazzar and Algozzine (2007, p. 107) กล่าวว่า ในการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับนักเรียนนั้นต้องมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนการสอน รูปแบบการเรียนการสอน และการฝึกอบรมที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ พิไลวรรณ อินทรักษา (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นกระบวนการการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้และช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตทั้งทรัพยากรมนุษย์และองค์กรในปัจจุบันและอนาคตขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2551, หน้า 31–40) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรมการวางระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรการส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดการความรู้และการดำเนินการจัดทาระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรมและสอดคล้องกับงานวิจัยของกมล

ตราชู (2553, หน้า 238) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล พบว่า การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร คือเน้นการพัฒนาครูให้มีความศรัทธาในวิชาชีพถือเป็นจุดเริ่มต้นของความตระหนักต่อบทบาทหน้าที่ของครู ดังนั้น การเสริมสร้างความศรัทธาในวิชาชีพให้แก่ครูย่อมนำไปสู่ความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของครู สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในที่สุด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของมานพ สกลศิลป์ศิริ (2553, หน้า 14) ศึกษาการพัฒนาคุณภาพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 6 โครงการ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาครูมืออาชีพ 2) โครงการเสริมสร้างระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง 3) โครงการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร 4) โครงการฝึกอบรมเรื่องการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 5) โครงการประชุมปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 6) โครงการพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของนักเรียน

1.1.3 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู มีภารกิจที่ดำเนินการ 7 ภารกิจ ดังนี้ 1) มีความรู้ความสามารถ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) มีการสร้างทีมงานและเครือข่าย 5) ยอมรับฟังความคิดเห็น 6) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และ 7) แก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลตัดสินใจเนื่องจากความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียนเนื่องจากผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมินเพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น (Girvin, 2001, p.1) และผู้นำควรต้องมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนอย่างลุ่มลึกจนสามารถใช้ในการให้คำแนะนำให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ความรู้ในสาขาของตนเพื่อการอธิบายเหตุการณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารและครูควรเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีอารมณ์ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง มีบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในงดงาม (บุหงา วชิระศักดิ์มงคล, 2556, หน้า 3) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของไกศิษฎ์ เปลรินทร์(2552, หน้า 22) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน

โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนการพัฒนานักเรียนการพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ (2553, หน้า 33) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญแห่งการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาและการศึกษาให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าไปตามสังคมโดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการเรียนการสอนซึ่งเป็นตัวหลักแห่งความสำเร็จส่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงานวิชาการของบุคลากรและการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร 2) การประเมินผลนักเรียน 3) การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 4) การประเมินผลการสอนของครู และ 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครู นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556, หน้า 69) กล่าวว่า การจัดการศึกษาจะมีคุณภาพ จำเป็นต้องเริ่มจากหน่วยเหนือหรือผู้มีส่วนกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ ทิศทางและนโยบายให้ชัดเจน มองไกลไปในอนาคต รวมทั้งสามารถกำหนดนโยบาย กลไกการดำเนินการ และกลยุทธ์ในเชิงรุกได้เพื่อให้การดำเนินการทุกระดับจนถึงระดับปฏิบัติการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

1.1.4 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน มีภารกิจที่ดำเนินการ 9 ภารกิจ ดังนี้ 1) การเข้าใจมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ 2) การมอบหมายภารกิจตามบทบาท 3) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 4) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ 5) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ 6) การมีส่วนร่วมในประชุมและติดตาม 7) การประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน 8) การรายงานผลและ 9) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลของการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเฉพาะหมวด 6 มาตราที่ 48 ที่กำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายในและการประเมินภายนอกจากองค์กรอิสระ (สมศ.) ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่าให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้ศักยภาพที่มี

อยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรมคุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2552, หน้า 1) กล่าวว่าการประกันคุณภาพมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของผ่องศรี แก้วชูเสน (2555, หน้า 126) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง สำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี พบว่าการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษา 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ 3) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ 4) การตรวจสอบคุณภาพ 5) การประเมินคุณภาพ 6) การรายงานผลการประเมิน และ 7) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องอีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักทดสอบทางการศึกษา (2554, หน้า 187–188) ได้กำหนดขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 8 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 2) การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา3)การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 5) การจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 6) การจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 7) การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน 8) การจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.1.5 การนิเทศภายใน มีภารกิจที่ดำเนินการ 6 ภารกิจ ดังนี้ 1) การประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนการนิเทศ 2) การจัดทำแผนนิเทศร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ 3) การมอบหมายภารกิจการปฏิบัติที่ชัดเจน 4) การดำเนินการนิเทศและสังเกตการสอนแบบกัลยาณมิตร 5) การสนับสนุน ให้คำแนะนำ ติดตามการเปลี่ยนแปลงและ 6) การสรุปและประเมินผลการนิเทศการสอน ทั้งนี้เนื่องจากได้กำหนดไว้ในเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน มาตรฐานที่ 10 ตัวบ่งชี้ที่ 10.5 ให้มีการนิเทศภายในกำกับ ติดตามตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ

สอดคล้องกับผลการศึกษาโรงเรียนดีเด่นทั้ง 2 โรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายใน เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่รู้ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาได้ดีที่สุด จึงจำเป็นที่ต้องร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติการนิเทศ และร่วมกันประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การนิเทศเป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ทั้งนี้ผลการวิจัยของวัชรา เล่าเรียนดี (2550, หน้า27–28) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการสอน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ 2) เลือกประเด็นหรือเรื่องที่สนใจจะปรับปรุงพัฒนา 3) นำเสนอโครงการพัฒนาและขั้นตอนการปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับทราบเพื่ออนุมัติดำเนินการ 4) ให้ความรู้หรือแสวงหาความรู้จากเอกสารต่างๆ และจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตการสอนในชั้นเรียนและความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สนใจ 5) จัดทำแผนการนิเทศ กำหนดวัน เวลาที่จะสังเกตการณ์สอน ประชุมปรึกษาหารือเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ 6) ดำเนินการตามแผนโดยครูและผู้นิเทศ 7) สรุปและประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนารายงานผลสำเร็จและสอดคล้องกับผลการวิจัยของประยูร เจริญสุข (2553, หน้า 210) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การนิเทศภายใน มีความเหมาะสมในการเป็นตัวบ่งชี้งานวิชาการ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการประเมินความต้องการจำเป็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามลำดับ

1.1.6 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีภารกิจที่ดำเนินการ 8 ภารกิจ ดังนี้ 1) การสำรวจความพร้อมของผู้เรียน 2) การวิเคราะห์หลักสูตร 3) การกำหนดเนื้อหาในการสอนตามจุดมุ่งหมาย 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการสอนชัดเจน 5) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) การวัดผลและประเมินผล 7) การปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน และ 8) การทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลมาใช้ เนื่องจากการเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แสดงว่าผลที่เกิดจากการเรียนรู้จะต้องอยู่ในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ หลังจากเกิดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนการเรียนรู้นั้นและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนไปอย่างทันทีทันใด แต่อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (Potential) ที่จะกระทำสิ่ง

ต่างๆ ต่อไปในอนาคต การเปลี่ยนแปลงศักยภาพนี้อาจแฝงอยู่ในตัวผู้เรียน ซึ่งอาจจะยังไม่ได้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมอย่างทันทีทันใดก็ได้ (Bloom, 1976, p.18) ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของประยูร เจริญสุข (2553,หน้า 76) กล่าวว่า องค์ประกอบย่อยของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย สำรวจปัญหาความต้องการวางแผนพัฒนาปฏิบัติตามแผนการพัฒนาและประเมินผลและปรับปรุง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Klausmeier (1971, p 11) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน พิจารณาความพร้อมของผู้เรียน การจัดเนื้อหาวิชา วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การดำเนินการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประสิทธิ์ แสงพินิจ (2550, หน้า 207–219) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สำหรับกลุ่มพัฒนาอาชีพ โดยใช้เศรษฐกิจชุมชน ในอำเภอโนนสูงจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ความเป็นไปได้ของวิธีการที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ในชุมชน 5 ขั้น คือ การกำหนดความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของชุมชน และความต้องการของชุมชน การเสาะแสวงหาความรู้ภายในชุมชนที่ต้องการใช้ การสร้างองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

1.1.7 การบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม มีภารกิจที่ดำเนินการ 5 ภารกิจ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตร 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกหลักสูตร 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารหลักสูตร 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลหลักสูตร และ 5) การมีส่วนร่วมรับผลการปฏิบัติที่เกิดจากหลักสูตร เนื่องจากการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดคนเดียวมีผลในทางจิตวิทยาคือทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะเดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้นอีกทั้งการมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน

ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวีการ (2545, หน้า 101–102) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น นี่คือผลติดตามมาจากการปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่ดีทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น เนื่องจากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ กำลังใจและความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้นการตัดสินใจที่ดีและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นเกิดจากการมีส่วนร่วมทำให้กำลังใจและความพอใจงานที่ทำของพนักงานสูงขึ้นช่วยลดความเฉื่อยชา การขาดงาน การออกจากงานให้น้อยลง เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ความผูกพันต่องาน และความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น และช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารในการยุติความขัดแย้งอย่างเปิดเผยได้ ความขัดแย้งถูกยุติภายในกรอบของการมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรีย์รัตน์ นนท์ตุลา (2555, หน้า 195) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่าการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย/จุดเน้นในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรวิทยากรภายนอกภูมิปัญญาท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน

1.2 กระบวนการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย การควบคุม การวางแผน การนำองค์การ และการจัดองค์การ

1.2.1 การควบคุม เป็นกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ มีภารกิจที่ดำเนินการ 5 ภารกิจ ดังนี้ 1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ 2) การวัดผลการทำงาน 3) การกำหนดวิธีการควบคุม4) การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน และ 5) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่าการควบคุมเป็นหน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดการทำงานในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2004, p. 366) ที่ว่าการควบคุม เป็นการกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้วมีการดำเนินการอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางการปฏิบัติ และถ้าจำเป็นก็ต้องมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การปรับปรุงทบทวนแผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและวิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 254) กล่าวว่า การควบคุมเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ Haiman and Connor (1985, pp.485–488) กล่าวว่า กระบวนการในการควบคุมงานไว้ 4 ขั้นตอน คือการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นการพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก มีการกำหนดมาตรฐานแต่ละงานให้ชัดเจนการกำหนดวิธีการควบคุม โดยการเลือกวิธีควบคุมที่ดีที่สุดการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบทั้งระหว่างการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนในการตรวจสอบมากขึ้นและการแก้ไขข้อบกพร่อง ต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุของการปฏิบัติที่ห่างไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและเรียงเป็นอันดับ 1 ทั้งจากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน

1.2.2 การวางแผน มีภารกิจที่ดำเนินการ 6 ภารกิจ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ 3) การกำหนดทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก 5) การเลือกทางเลือกและ 6) การกำหนดแผนเนื่องจากการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2004, pp. 81–82) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 5 ขั้นตอน กล่าวคือการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาทางเลือกตัดสินใจเลือกวิธีทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกำหนดการประเมินผลนอกจากนี้ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546, หน้า 47) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือการกำหนดวัตถุประสงค์การค้นหาทางเลือกการวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือกการเลือกทางเลือกพัฒนากลยุทธ์ของทางเลือกและการนำแผนไปปฏิบัติ

1.2.3 การจัดองค์การ มีภารกิจที่ดำเนินการ 6 ภารกิจ ดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างที่ชัดเจน 2) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) การแบ่งงาน ภาระหน้าที่ 5) การประสานงานทุกฝ่ายและ 6) การติดตามควบคุมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานการบริหารอย่างหนึ่ง

มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 216) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบ เพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีมและสอดคล้องกับแนวคิดของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 125) กล่าวว่า กระบวนการจัดองค์การนั้นต้องพิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน และทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description and Delegation of Authority and Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงานพร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่

1.2.4 การนำองค์การ มีภารกิจที่ดำเนินการ 7 ภารกิจ ดังนี้ 1) การสร้างทีมงาน 2) การสื่อสารหลายทาง 3) การกำหนดทิศทาง 4) การตัดสินใจ สั่งการ 5) การกำกับดูแล 6) การจูงใจกระตุ้นโน้มน้าว และ 7) การทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจาก วิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์การนำมาใช้ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับองค์การ รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์การ โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง และการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์การ การที่องค์การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินการในระดับองค์การรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของบวรศิลป์ เชาวน์ชื่น และไชยวิทย์ ธนไพศาล (2550, หน้า 26–27) กล่าวว่า การนำองค์การเป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์การได้ชี้นำและทำให้องค์การยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบ ธรรมาภิบาลขององค์การและองค์การได้มีการมุ่งเน้นจริยธรรมกฎหมายและความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร เช่น ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานและกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การและองค์การที่ยั่งยืนต้องทำให้มั่นใจว่าสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและมีการรักษาความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553, หน้า 83) กล่าวว่า กระบวนการนำองค์การ

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ชี้นำองค์การประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ประกอบด้วยกำหนดทิศทางองค์การสื่อสารสร้างความเข้าใจสร้างบรรยากาศเป็นตัวอย่างที่ดีทบทวนผลการดำเนินการจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์การ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การประกอบด้วย 4 ประเด็น คือการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดเป้าประสงค์การกำหนดค่านิยมและการกำหนดผล การดำเนินการที่คาดหวังซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การในประเด็นดังกล่าวควรมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารในเรื่องของการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์การซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์การนี้จะต้องครอบคลุมใน 4 ประเด็นคือ 1) การกำหนดทิศทาง 2) วิสัยทัศน์ 3) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง 4) ค่านิยมขององค์การ

1.3 ประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครู

1.3.1 สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน มีภารกิจที่ดำเนินการ 2 ภารกิจ ดังนี้ 1) คุณภาพผู้เรียนสูงขึ้นและสมรรถนะที่สำคัญ และ 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลของหลักสูตรย่อมเกิดกับคุณภาพของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 153) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีความรู้และทักษะในการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษา ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญาศิลปวัฒนธรรมไทย มีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผลการเรียนเป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพนักเรียน

1.3.2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีภารกิจที่ดำเนินการ 2 ภารกิจ ดังนี้ 1) ความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน และ 2) ความพึงพอใจของครู นักเรียนและบุคลากรอื่นในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะในการประเมินผลหลักสูตรต้องประเมิน 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยการใช้หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร บุคลากร การบริหารจัดการ 2) กระบวนการใช้หลักสูตร 3) ผลการเรียนของผู้เรียน (จิตรลดา อุปติมา, 2558, หน้า 17) สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 153) ศึกษาการพัฒนา

รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ปกครอง แสดงความพึงพอใจต่อสถานศึกษา ชุมชนมีส่วนในการจัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการศึกษา นำเสนอผลการปฏิบัติงานต่อผู้เกี่ยวข้องและต่อสาธารณชนเป็นระยะและสอดคล้องกับผลการวิจัยของธวัช กรุดมณี (2550, หน้า 160) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ชุมชนให้ความร่วมมือและพึงพอใจต่อการดำเนินงานของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจดี มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนน้อย รวมถึงมีความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน และภาพพจน์ของโรงเรียนต่อภายนอกเป็นไปในแนวทางที่ดี

1.3.3 สมรรถนะการสอนและการเป็นที่ยอมรับของครูมีภารกิจที่ดำเนินการ 2 ภารกิจ ดังนี้ 1) สมรรถนะครูที่สูงขึ้น และ 2) ได้รับการยอมรับในวิชาชีพ ทั้งนี้เพราะครูที่มีคุณภาพ เป็นครูดี ครูเก่ง มีคุณธรรมย่อมได้รับผลตอบแทนได้แก่การมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธวัช กรุดมณี (2550, หน้า 160) ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครูได้รับมอบหมายให้สอนตรงตามวุฒิการศึกษาและความถนัด โดยครูส่วนมากมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายมีการนำคอมพิวเตอร์ นวัตกรรม และสื่อต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนและจำนวนชั่วโมงสอนที่เหมาะสม มีโรงเรียนอื่นๆ มาเยี่ยมชม ศึกษาดูงานสม่ำเสมอ

## ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สามารถนำรูปแบบนี้ไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ในโรงเรียน โดยดำเนินการตามผลการวิจัยดังนี้ ปัจจัยสนับสนุนการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายของหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน การนิเทศภายในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ทุกองค์ประกอบส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารหลักสูตร อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานนั้นองค์ประกอบแต่ละด้านควรมีการจัดลำดับความสำคัญ จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายของหลักสูตรเป็นอันดับแรก ความสำคัญอันดับรองลงมาคือการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง และการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีกระบวนการ แนวทางหรือกลไกการดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้และการพัฒนาองค์ประกอบแต่ละด้านให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนไปพร้อมๆ กันในทุกๆ ด้าน ต้องทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารหลักสูตร คือคุณภาพของผู้เรียน

1.2 กระบวนการบริหารหลักสูตร ควรมีการควบคุม การวางแผน การนำองค์การ และการจัดองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับการควบคุมเป็นอันดับแรก ซึ่งในการควบคุม ต้องคำนึงถึงกระบวนการที่สำคัญ คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลการทำงาน การกำหนดวิธีการควบคุม การเปรียบเทียบการทำงานกับมาตรฐาน และการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ความสำคัญอันดับต่อมาคือการวางแผน ต้องคำนึงถึงกระบวนการที่สำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทางเลือก การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือก และ การกำหนดแผน ส่วนการนำองค์การ ต้องคำนึงถึงกระบวนการที่สำคัญ คือ การสร้างทีมงาน การสื่อสารหลายทาง การกำหนดทิศทาง การตัดสินใจสั่งการ การกำกับดูแล การจูงใจกระตุ้นโน้มน้าว และการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงาน และความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ การจัดองค์การ ต้องคำนึงถึงกระบวนการที่สำคัญ คือ การจัดโครงสร้างที่ชัดเจน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งงาน ภาระหน้าที่ การประสานงานทุกฝ่าย และการติดตามควบคุมงาน ก็จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการบริหารหลักสูตร

1.3 ประสิทธิผลของการบริหารหลักสูตร มี 2 ส่วน คือผลที่เกิดกับนักเรียน ได้แก่สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน และผลที่เกิดกับครูได้แก่ การมีวิทยฐานะสูงขึ้น ครูมีคุณภาพมากขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้บุคลากรทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน สมรรถนะ ได้แก่ความรู้ตามที่หลักสูตรกำหนด ทักษะ บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยส่วนตัว และสมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่จะเกิดกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นคุณภาพของผู้เรียนด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม ส่วนสมรรถนะของครู ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน และการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัย ดังนั้นในการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดกับผู้เรียนและผลที่เกิดกับครู

**2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรศึกษารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ขนาดเล็ก และระดับประถมศึกษา

2.2 ควรทำการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายของหลักสูตร ด้านการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร