

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และสร้างคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

1.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1.3 โครงสร้างและกระบวนการบริหารกลยุทธ์

1.4 องค์ประกอบสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 แนวคิดและความสำคัญการบริหารงานวิชาการ

2.2 วัตถุประสงค์การบริหารงานวิชาการ

2.3 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

2.4 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

2.5 ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ

2.6 หลักการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานวิชาการที่ใช้หลัก

ธรรมาภิบาล

2.7 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการ

3. แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ธรรมาภิบาล)

3.1 แนวคิดและความเป็นมาของธรรมาภิบาล

3.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

3.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

3.4 ตัวชี้วัดตามหลักธรรมาภิบาล

4. การสร้างคู่มือ

- 4.1 แนวคิดการสร้างคู่มือ
- 4.2 ขั้นตอนการสร้างคู่มือ
- 4.3 องค์ประกอบของคู่มือ
- 4.4 ลักษณะที่ดีของคู่มือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน เพียงแต่บางท่านกล่าวโดยสรุปสั้น ๆ ในขณะที่บางท่านกล่าวขยายความให้มีความเข้าใจง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

วีรยุทธ ชาติตะกาศ (2555, หน้า 24) ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง หนทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ คือ วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการสำหรับสมาน อัครภูมิ (2550, หน้า 140) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ คือ วิธีการที่องค์การจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นอาจจะไม่มีความหมายใด ๆ หากไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งหมายความว่า องค์การต้องพิจารณาและสร้างสรรค์องค์ประกอบที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์การด้วย เช่น วัฒนธรรม องค์การ โครงสร้างและระบบงานที่เอื้อ เป็นต้น ในขณะที่ฉลาด จันทร์สมบัติ (2554, หน้า 67-68) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ว่า เมื่อเอ่ยถึงคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (Strategy) บุคคลอาจคิดถึงสภาพเหตุการณ์ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป อาทิ การแข่งขันทางธุรกิจการค้า การเมือง การธนาคาร การทูต การพัฒนาสังคม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ฯลฯ มีใครทราบบ้างหรือไม่ว่าศัพท์ภาษาอังกฤษที่เขียนว่า “Strategy” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์นั้นในศัพท์ภาษากรีกโบราณคำดังกล่าวหมายถึง เรื่องทั่วไป ในขณะที่คำว่า Strategy

ในภาษาอังกฤษมีความหมายที่หลากหลายอาทิ เช่น 1) แผนการจัดการโดยเลือกสรรวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 2) แนวทางกว้าง ๆ ในการดำเนินโครงการหรือโครงการรณรงค์ต่างๆ 3) แนวทางในการกระทำให้โครงการโดยรวมสามารถเป็นรูปเป็นร่างได้อย่างดี ฯลฯ นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 140) ให้ความเห็นว่าการกลยุทธ์เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยาย เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ ในขณะที่ทวีวรรณ อินดา (2552, หน้า 25) นิยามว่าวิธีการที่องค์การจะดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้สอดคล้องกับวิเศษฐ์ ฤทธิบำรุง (2553, หน้า 6) ที่กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า กลยุทธ์หมายถึง เทคนิค วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนของ สำหรับพิพัฒน์ ภูมิจิโย (2555, หน้า 28) ให้ความเห็นว่าการดำเนินการระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี (1 ตุลาคม 2560, ออนไลน์) ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสมพิศ กาดิ๊บ (2556, หน้า 12) ให้ความเห็นในทำนองเดียวกันนี้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร และจันทร์ฤทัย พานิชศุภผล (2557, หน้า 48) ที่ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้นักวิชาการแล้วยังมีหน่วยงานทางการศึกษา อย่างเช่นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลปะและศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง กองทัพ และ “Legei” หมายถึง การนำหรือผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารหน่วยงาน โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นอกจากนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาในประเทศไทยที่ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันแล้ว ยังมีนักวิชาการต่างประเทศที่ต่างก็ให้ความหมายของกลยุทธ์เป็นไปในทำนองเดียวกัน เช่น Ireland และ Hoskisson (2005, p. 7) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกรวบรวมขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก (Core Competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วน Certo and Peter (1991, p. 17) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ Wright et.al. (1992, p. 15) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร และ Hill et. al. (2005, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกรวบรวมขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการให้ความหมายของกลยุทธ์โดยนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ การดำเนินการ และแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ โดยผ่านการคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบด้วยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมกับจุดอ่อน จุดแข็งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ โดยมีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

1.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการที่องค์การจำเป็นต้องดำเนินการโดยประมวลแนวคิดจากนักวิชาการหลายคน (ปกรณัม ปรียากร, 2558, หน้า 25) เช่น Porter (1980) ได้เสนอว่า ความสนใจที่มีต่อการวางแผนกลยุทธ์ของกิจการต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์ของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความมั่นใจว่านโยบายต่าง ๆ (ถึงแม้จะยังไม่ได้ดำเนินงาน) ของแต่ละแผนการสอดคล้องต้องกันและไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางเดียวกัน การที่แผนการต่าง ๆ ในองค์การดำเนินการอย่างไรทิศทางจึงเป็นผลมาจากขาดการวางแผนที่ดี ดังนั้นในการจำแนกแจกแจงกลยุทธ์ของกิจการเป็น กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ จึงเป็นการसानเจตน์จำนงของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน ในขณะที่การเชื่อมโยง

แผนของแต่ละฝ่ายเท่ากับการเสริมสร้างการประสานงาน (Coordination) และฉันทามติ (Consensus) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ (Sawyer, 1983, p. 15) และ Henri Fayol (1949, p. 32) ระบุว่า การวางแผนเป็นการสร้างเอกภาพและความเชื่อมั่นร่วมกันและทำให้คนในองค์การมีสายตาทิศกว้างไกลมากยิ่งขึ้น

การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกๆระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์การ โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
5. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

สำหรับอุทิศ ชาวเชียร (2546, หน้า 25) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ไว้ว่า เป็นการวางแผนซึ่งสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างทันยุคโลกาภิวัตน์ โดยเทคนิคนี้จะไม่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบวงจร แต่เลือก

วิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกับสถานะที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์เท่านั้น ภาคเอกชนเป็นผู้นำเทคนิคนี้มาจากทหารมาใช้ เพื่อการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และได้พิสูจน์ให้เห็นว่าเทคนิคดังกล่าวสามารถสร้างเครื่องมือการบริหารที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ ดังนั้นนักวิชาการวางแผนของรัฐจึงได้พิจารณาประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการพัฒนาประเทศ และพบว่าแผนกลยุทธ์จะสามารถประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการภาครัฐได้เกือบทุกระดับ ทั้งแผนระดับชาติ แผนกระทรวง กรม และระดับท้องถิ่น

นอกจากนี้ปกรณ์ ปรียากกร (2558, หน้า 38) ยังได้สรุปความจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

- 1) องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อจะประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจ การใช้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การสอดคล้องกัน
- 2) องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดสภาพของอนาคต การวางแผนเป็นวิทยาการที่มุ่งเน้นการมองอนาคตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อทำให้การบริหารกิจกรรมใด ๆ หนึ่งผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของการตัดสินใจในปัจจุบันและในทำนองเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในปัจจุบันก็ย่อมเป็นการกำหนดอนาคตด้วย
- 3) องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อตัดสินใจที่มีเหตุผล การวางแผนในองค์การเป็นกลไกสำคัญที่สร้างหลักประกันว่า กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการของนักบริหารเกิดขึ้นภายใต้หลักเหตุผล (Rational) การขาดการวางแผนล่วงหน้าด้วยการคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systematic Analysis) ย่อมทำให้นักบริหารใช้ความรู้เฉพาะจากการประมวลประสบการณ์ (Intuition) มากกว่าความพยายามที่จะแสวงหาเส้นทางใหม่ ๆ ที่อาจให้ผลตอบแทนสูงกว่าเดิม อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนจะช่วยทำให้นักบริหารในองค์การทั้งหลายมีหลักคิดอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ นั่นคือ หนึ่ง สามารถจับประเด็นของปัญหาได้อย่างถูกต้อง สอง วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ชัดเจน สาม กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน และสี่ เสนอทางเลือกหรือวิธีการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับสาเหตุอย่างแท้จริง
- 4) องค์การต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อควบคุม การวางแผนช่วยแรงกระตุ้นในเชิงบวกให้คนร่วมกันทำงานยิ่งขึ้น และลดการควบคุมด้วยแนวคิดเชิงลบให้น้อยลง

แต่การวางแผนก็ยังคงเป็นกลไกในการวางระบบควบคุม เนื่องจากมีข้อกำหนดด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะแปลงเรื่องดังกล่าวให้เป็น มาตรฐาน (Standards) ในการทำงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามกำกับงาน (Monitoring) การวัดผลการดำเนินงาน (Measuring) และการสั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action)

จากความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผน กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทำให้องค์กรมีการพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีทางเลือกใหม่ที่ทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการกำหนดสภาพอนาคตขององค์กรอย่างเป็น ระบบ มีเหตุมีผลด้วยการคิดวิเคราะห์ที่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและเป็นแรง กระตุ้นในเชิงบวกให้คนร่วมกันทำงานมากขึ้น

1.3 โครงสร้างและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

เมื่อทราบว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็น อย่างยิ่งแล้วนักบริหารจึงควรทำความเข้าใจกับโครงสร้างและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้ถูกต้องและมีหลักการ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนะไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2560, หน้า 74-75) กล่าวว่า โดยทั่วไปการจัดทำ แผนกลยุทธ์ขององค์กรอาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อช่วยให้ ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึง แนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้ว โดยการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environment Analysis)
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย

9. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning)

อนึ่งก่อนการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs) ของสถานศึกษาเพื่อประกอบการจัดทำแผน อย่างน้อย 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการในเชิงนโยบาย (Policy Need) อันได้แก่ สถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยเหนือมีกรอบนโยบายอย่างไร มีกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่องค์การจะต้องปฏิบัติตามอะไรบ้าง เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” และ มาตรา 30 ระบุว่า “ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา” ซึ่งองค์การต้องนำมาประกอบเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ด้วย เช่น การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวิจัยในชั้นเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

2. ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Need) ในส่วนนี้ก่อนวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มคนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา และคำนึงถึงแนวทางการสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และจะต้องทำความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนมีใครบ้าง เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะต้องสนองตอบความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ดังนั้นจะต้องให้ความสำคัญและต้องกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาด้วย

3. ความต้องการของสถานศึกษา (School Business Need) คือ การบรรลุสิ่งที่สถานศึกษาต้องการที่จะเน้นให้เกิดความเข้มแข็งหรือต้องการสร้างเอกลักษณ์หรือความโดดเด่นให้แก่สถานศึกษา โดยระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน

ดังนั้น การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาก่อนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา (SWOT) เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มและความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไข

ข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของชุมชนเป็นการสำรวจความต้องการขององค์การชุมชนที่องค์การทางการศึกษาตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์สภาพขององค์การทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis แนวทางการจัดทำ SWOT มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งประกอบด้วย **Strengths : S** คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ และ **Weaknesses : W** คือ จุดอ่อน หรือข้อเสียเปรียบ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย **Opportunity : O** คือ โอกาส **Threats : T** คือ อุปสรรค หรือภาวะคุกคามการดำเนินงานของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ Situation Analysis หรือการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กร มีความเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้รับบริการ รวมถึงความต้องการและเหตุผลที่มาใช้บริการของหน่วยงาน (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2547, หน้า 15)

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โครงสร้างและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นอย่างน้อย 3 ด้าน คือ ความต้องการเชิงนโยบาย ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการขององค์กร ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis จัดเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร แล้วนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ต่อไป

1.4 องค์ประกอบสำคัญในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นผู้ให้แนวทางในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญในแผนกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น

พรวิทย์ จันท์ศิริสิริ (2560, หน้า 76–80) เสนอแนะไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาจะต้องกำหนดองค์ประกอบสำคัญในแผน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันคาดหวังและจินตนาการขึ้น เป็นการมองภาพอนาคตและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกันจุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลัง ความเชื่อและความเชื่อมั่นไปได้เข้าด้วยกัน ลักษณะของวิสัยทัศน์โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กะทัดรัด ชัดเจน ท้าทายสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (Proactive Plan for the Future, It is a View of the Everyone can Believe in) สรุปสมการความสำเร็จของวิสัยทัศน์ คือ $V = I + A$ โดย I คือ ความฝันในอนาคต (Image) และ A คือ การกระทำ (Action)

วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานต้นสังกัดตั้งแต่ระดับสูงลงมา เพื่อให้การพัฒนาการศึกษาดำเนินไปในกรอบและทิศทางหลักของตน อาทิ วิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ วิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา หรือสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี เป็นต้น วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นนอกจากจะการคาดหวังสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรที่มีลักษณะท้าทายมีพลัง กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนในองค์กรแล้ว ยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรต้นสังกัดด้วย

2. ความสำคัญของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันเป็นภาพในแง่บวกที่น่าพึงปรารถนา ยิ่งใหญ่ตระการตา สะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าสามารถเป็นจริงได้จนกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจมุ่งมั่นกระทำจนกว่าจะสำเร็จ วิสัยทัศน์จะตอบคำถามว่า เราฝันอยากเป็นอะไร และฝันนั้นจะเป็นจริงได้อย่างไร วิสัยทัศน์จะมีอิทธิพลกระตุ้นแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่นสู่สัมฤทธิ์ผลที่ได้วางไว้ ส่งผลให้ดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามหากการทำงานใดที่ผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ในการทำงานแล้ว องค์กรก็จะเดินไปอย่างไร้ทิศทางสะเปะสะปะ และจะไม่สัมฤทธิ์ผล ดังที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2557, หน้า 35) กล่าวว่า สิ่งเดียวที่เลวร้ายกว่าการตาบอด คือ การมองเห็นแต่ไร้วิสัยทัศน์ ซึ่งเนตรพัฒนายาวิราช (2552, หน้า 18) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่า

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต เกิดการทำงานที่มีมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์การและทราบทิศทางขององค์การ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต (Vision Links the Present to the Future) คือ จะทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ ตั้งแต่เริ่มต้นขณะนี้และเดี๋ยวนี้ องค์การอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างยอดขายให้มากขึ้นหรือการแก้ปัญหาอย่างปัจจุบันทันด่วนและการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ปัญหาเหล่านี้ คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผู้บริหารจะต้องเสียเวลาในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยที่แทบจะไม่มีเวลาคิดถึงอนาคต บางครั้งมีผู้แนะนำว่าผู้บริหารนี้ต้องการวิสัยทัศน์ทั้งสองทาง (Bifocal Vision) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานในวันนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีในขณะที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการ คือ ผู้นำสามารถทำได้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งปัจจุบันและอนาคต

2) วิสัยทัศน์เป็นพลังทำให้คนในองค์การทำงานได้ (Vision Energizes People and Gainers Commitment) และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้เพราะมีสิ่งมากระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถและท้าทาย พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาหนทางที่จะทำให้อาจสำเร็จได้ด้วยดีอันจะทำให้้องค์การได้รับกำไรมากขึ้นและผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วยเพราะพนักงานปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องทำให้สำเร็จ

3) วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย (Vision Gives Meaning to Work) พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา พนักงานมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ

4) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม (Vision Establishes a Standard of Excellence) หมายถึง วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการวัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่สามารถวัดได้ พนักงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของพนักงาน (A Good Vision Bring out the Best by Speaking to the Hearts of Employees)

5) วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision has Broad Appeal)

วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกันจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต เพราะผู้บริหารขององค์กรทราบจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตอันเป็นหลักฐานของวิสัยทัศน์ก็คือ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเน้นที่คน วิสัยทัศน์ที่ไม่สามารถจะสำเร็จได้ด้วยผู้คนเพียงคนเดียว แต่วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์กร และไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่เกี่ยวข้องกับทุกคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

6) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change)

วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope)

หมายถึง การที่มีผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร และเป็นพลังในพนักงานมีความเชื่อว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

8) วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง (Vision Reflect High Ideals)

หมายถึง การที่มีผู้นำมีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันธัญญาที่จะทำให้ความคิดอันสูงส่งเป็นความจริง

9) วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดมุ่งหมายปลายทางและการเดินไปสู่จุดหมาย

ปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึง การที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินไปยังทิศทางใด ทุกคนในองค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกันไปสู่จุดหมายปลายทาง

10) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร วิสัยทัศน์

เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนงานขององค์กร

ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ
ทั้งนี้เพราะ

1. วิสัยทัศน์ช่วยสร้างพลังให้กับองค์การ การจะทำให้้องค์การมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์การได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์การ
2. วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง
3. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์อาจจะเขียนในรูปของร้อยแก้วแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ) 2) ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) 3) ท่านคาดหวังผล (เหตุผล) เช่นไร
4. วิสัยทัศน์ชี้ทางเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้เป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงาน หรือภาระหน้าที่ ทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
5. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพอนาคตจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเชิงแก้ไขมากกว่าเชิงป้องกัน

3. พันธกิจของสถานศึกษา (Mission) เป็นการพิจารณาว่าสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่อะไรตามกฎหมายหมายด้านการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนและประชาชนอย่างมีคุณภาพ และเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้วสถานศึกษาของเราจะเพิ่มภารกิจที่โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานเหล่านั้นอย่างไร โดยให้ระบุงบไปให้ชัดเจนอย่างไรก็ตาม ก่อนกำหนดพันธกิจสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์พันธกิจขององค์การ (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า พันธกิจหลักของสถานศึกษาที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังมีความเป็นอยู่หรือไม่อย่างไร พันธกิจใดควรยกเลิกเพราะเหตุใด พันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นเพราะเหตุใด บุคลากรทุกคนต้องตระหนักว่าพันธกิจใดคือพันธกิจหลัก พันธกิจใดคือพันธกิจรอง เน้นให้สมาชิกในหน่วยงานเข้าใจตรงกันไม่หลงทาง

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ เรื่องหลัก ๆ หรือเรื่องใหญ่ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดทำเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และสามารถเชื่อมโยงไปกำหนด เป้าประสงค์ เช่น เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์การให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติการกิจ (ประเด็นยุทธศาสตร์) บุคลากรและองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับ เกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้และปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (เป้าประสงค์) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ออนไลน์)

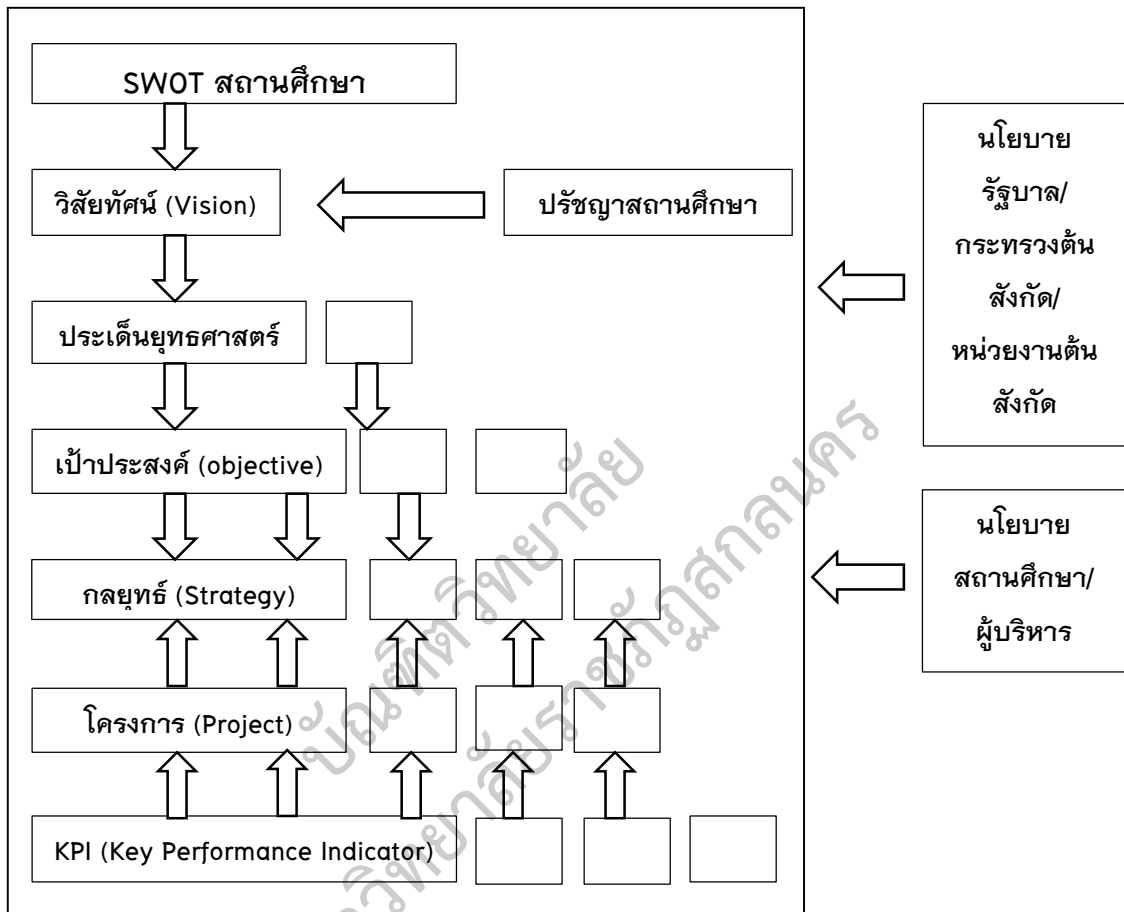
5. เป้าประสงค์ของสถานศึกษา (Objective) เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ เป็นการระบุ หรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะทำให้ได้ ซึ่งแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน อาจกำหนดระยะเวลาแตกต่างกัน เช่น แผน 3 ปี, 5 ปี, 10 ปี หรือมากกว่าแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long Term Objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จ ของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในแต่ละปีหรือเป็นช่วงๆ ละ 2 หรือ 3 ปีก็ได้หรือ อาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target) ในทางปฏิบัติการกำหนด เป้าประสงค์ระยะยาวนั้น ขั้นตอนการจัดทำมักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ ทางกลยุทธ์ ซึ่งจะกระทำพร้อมกันไป

6. กลยุทธ์ของสถานศึกษา (Strategy) วิธีการดำเนินการของ สถานศึกษาที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา หากจะพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงพบว่าในหนึ่งเป้าประสงค์ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้หลายยุทธศาสตร์ ในหนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์สามารถ กำหนดได้หลายๆ เป้าประสงค์และในหนึ่งวิสัยทัศน์สามารถกำหนดได้หลาย ๆ ประเด็น ยุทธศาสตร์

7. โครงการ กิจกรรม (Project) เป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ สถานศึกษากำหนดขึ้นมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุแต่ละกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา

8. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) เป็นตัวที่บ่งบอกหรือ สะท้อนความสำเร็จของแผนงานโครงการที่ดำเนินงานในแผนกลยุทธ์

หากพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่สถานศึกษา จะต้องจัดทำในแผนกลยุทธ์ จะอธิบายได้ดังภาพประกอบ 1 (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2560, หน้า 80)



ภาพประกอบ 3 ความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์สถานศึกษา
ที่มา : พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2560, หน้า 80

นอกจากนี้พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 16-19) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดส่วนสำคัญในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่า จากปี ค.ศ. 1980 ถึงปัจจุบัน การวางแผนกลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาจนกระทั่งทำให้เกิดกระบวนการบริหารงานสำหรับการนำแผนไปใช้โดยเฉพาะ เรียกว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการใช้เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสถานการณ์ทางกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ ซึ่งตรงข้ามกับการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้

เพื่อให้มีแผนการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่ดีที่สุดสำหรับระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ รวมทั้งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

จากวิวัฒนาการที่ผ่านมา จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนที่ถูกพัฒนาจนเกิดกระบวนการที่จะทำให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้การทำงานขององค์การเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขอบเขตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์จากข้อมูลที่ถูกรวบรวมอย่างสมบูรณ์ที่สุดจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการวางแผนการทำงาน แต่การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนการใช้เทคนิควิธีต่างๆ เพื่อการบริหารและควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้สำเร็จผลให้ดีที่สุด

สำหรับการกำหนดส่วนสำคัญในแผนกลยุทธ์นั้นสามารถกำหนดได้ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่งมีส่วนสำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์การ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การ ระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติ บรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรการบริหาร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ มีส่วนสำคัญประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
2. ระบุพันธกิจหลัก (Mission)
3. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
5. โครงการและกิจกรรม (Project)

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ มีส่วนสำคัญประกอบด้วย

1. โครงการ
2. งบประมาณ
3. ระเบียบวิธีปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ มีส่วนสำคัญประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การดำเนินการแก้ไข

เมื่อมีการกำหนดส่วนสำคัญในแผนกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว ก็จะทำให้เกิดเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวพันกันเพื่อนำไปสู่การบริหารสู่ความเป็นเลิศต่อไป

ในส่วนของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-13) ได้อธิบายเกี่ยวกับส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ หรือการจัดวางกลยุทธ์ มีการดำเนินงาน

3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การศึกษาสภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงาน ดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานของเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now ?)

1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
- 1.2.2 พันธกิจ
- 1.2.3 เป้าประสงค์หลัก

ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกลืมมากที่สุด คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงานและกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานใดที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1.3.1 เป้าประสงค์

1.3.2 เป้าหมาย

1.3.3 กลยุทธ์

1.3.4 ตัวชี้วัด

ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดต่อหน่วยงาน ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we have got ton there?)

ธนชัย ยมจินดา (2555, หน้า 2-9) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในภาครัฐกิจนั้น ควรมียอดประกอบในแผนกลยุทธ์ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) นโยบาย 4) เป้าหมาย 5) กลยุทธ์ 6) แผนงาน และ 7) ตัวชี้วัด ในขณะที่ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555, หน้า 15) ได้นำเสนอ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ไว้ว่า กลยุทธ์ ในแผนกลยุทธ์ ต้องมียอดประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) โครงการ/แผนงาน และ 6) ตัวชี้วัด ในทำนองเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-13) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มียอดประกอบในแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) โครงการ/แผนงาน เช่นเดียวกับ กับสุชาติ บางวิเศษ (2553, หน้า 22) ได้มีข้อเสนอในเรื่องขององค์ประกอบสำคัญของ กลยุทธ์ เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตยวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไว้ว่า ต้องมี องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) แผนงาน ทำนองเดียวกันกับ สารโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2550, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในแผนกลยุทธ์ต้องมีส่วนประกอบ ได้แก่ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด และ 6) กิจกรรม

นอกจากนี้ พงษ์ศิริ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552, หน้า 17-18) กล่าวว่า การบริหารและการจัดการศึกษา มีความจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติงาน โดยแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์ 3) กิจกรรม/โครงการ และ 4) ตัวชี้วัด ในส่วนของบุญเกียรติ โชควัฒนา (2549, หน้า 35) มีแนวความคิดในเรื่องส่วนประกอบของกลยุทธ์ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ และ 4) กลยุทธ์ นอกจากนี้ Gill Roger (2006, p. 177) นำเสนอว่า ส่วนสำคัญของแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการตามทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของผู้ นำต้องประกอบด้วย 1) Vision วิสัยทัศน์ 2) Mission พันธกิจ 3) Objective วัตถุประสงค์ 4) Target เป้าหมาย และ 5) Strategy กลยุทธ์

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบสำคัญในแผนกลยุทธ์ ข้างต้นสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสำคัญในแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ควรเริ่มต้น จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน นำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเสียก่อน จากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์

เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและการประเมิน กลยุทธ์ต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการบริหารงาน ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์ในการบริหารงาน

องค์ประกอบกลยุทธ์	นักวิชาการ										ค่าเฉลี่ย	องค์ประกอบที่เลือก	
	พรวิทย์ จันทร์ศิริ (2560)	ชนชัย ยมจินดา (2555)	ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554)	สุดชาติ บางวิเศษ (2553)	พฤษดี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)	สาโรจน์ โอฬาทักษิณ (2550)	บุญเกียรติ โชควัฒนา (2549)	พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543)	Gill Roger (2006)			
วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100	*
พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	9	90	*
ยุทธศาสตร์	✓										1	10	
เป้าประสงค์ / วัตถุประสงค์	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8	80	*
กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100	*
โครงการ / กิจกรรม	✓		✓	✓		✓	✓				5	50	*
แผนงาน		✓	✓		✓						3	30	
ตัวชี้วัด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				7	70	*
นโยบาย		✓									1	10	
เป้าหมาย		✓							✓		2	20	

จากตาราง 1 ผู้วิจัยใช้ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ในการเลือก องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการบริหารงานปรากฏว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์

- ในการบริหารงาน มีดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission)
3) วัตถุประสงค์ (Objective) 4) กลยุทธ์ (Strategy) 5) โครงการ/กิจกรรม (Project) และ
6) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

2. การบริหารงานวิชาการ

2.1 แนวคิดและความสำคัญการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้อย่างอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ ดังมาตราในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ต่อไปนี้

มาตรา 24 จัดกระบวนการเรียนรู้

มาตรา 25 รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ

มาตรา 26 จัดการประเมินผู้เรียน

มาตรา 27 จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว

มาตรา 30 พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

มาตรา 48 จัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

มาตรา 66 พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน

ในทำนองเดียวกันจิตติมา วรณศรี (2557, หน้า 3-4) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปกำหนดโครงสร้างการบริหารงานตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 การบริหารและจัดการการศึกษา มาตรา 39 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้นการบริหารสถานศึกษามีเป้าหมายและภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ โดยงานหลักคือ การบริหารงานวิชาการซึ่ง เป็นงานสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับจันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 52-53) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

ลำดับ 1 การบริหารงานวิชาการ

ลำดับ 2 การบริหารงานบุคคล

ลำดับ 3 การบริหารกิจการนักเรียน

ลำดับ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

ลำดับ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่

ลำดับ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตระหนักและให้เวลาแก่การบริหารงานวิชาการอันเป็นภารกิจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพ สำหรับแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมงานบริหารงานวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษามีขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีครูที่ตระหนักและร่วมกันพัฒนางานวิชาการ

อย่างจริงจัง

4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำปรัชญาของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติตามโครงการต่าง ๆ ได้อย่างดี

5. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาความสำคัญของการบริหารงานวิชาการจากการใช้เวลา การบริหารงานของผู้บริหาร ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารใช้เวลาในการบริหารงานและให้ความสำคัญแก่การบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา เรียงลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับ 1 การบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 40

ลำดับ 2 การบริหารงานบุคคล ร้อยละ 20

ลำดับ 3 การบริหารงานกิจการนักเรียน ร้อยละ 20

จากแนวคิดและผลงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า สถานศึกษาต้องมีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการด้านวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายและภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการ เพราะจะช่วยให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง

2.2 วัตถุประสงค์การบริหารงานวิชาการ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2553, หน้า 29) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษา ได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

งานวิจัยของคัมภีร์ สูดแท้ (2553, หน้า 22) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าวัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารงานวิชาการคือเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานวิชาการในด้านหลักสูตร สถานศึกษา กระบวนการเรียนการสอน ผู้การประกันคุณภาพและให้ครอบครัวระบบ การเรียนทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน โดยได้รับความร่วมมือกับบุคคล ทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ (2555, หน้า 15) กล่าวว่า วัตถุประสงค์การบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษาต้องกำหนดให้เกิดความคล่องตัว และต้องมีความชัดเจนในเรื่อง ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบ หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมี ส่วนร่วม
2. เพื่อส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียน มีความสำคัญที่สุด
3. เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. เพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัด คุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัด การศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. เพื่อส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ คุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากวัตถุประสงค์และข้อค้นพบจากงานวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดและ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน นำไปสู่ การจัดกระบวนการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพที่จะทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน

ได้อย่างมีคุณภาพ และสถานศึกษาได้มาตรฐาน รวมทั้งเพื่อให้มีได้รับความร่วมมือจากบุคคลทุกภาคส่วน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.3 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

จรรยา แก้วเอี่ยม (2557, หน้า 1-4) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าการจัดการในภาษาอังกฤษมีคำใช้อยู่ 2 คำ คือคำว่า Administration และ Management การใช้ Administration นิยมนำไปใช้ในทางการบริหารราชการ ส่วน Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหารจัดการซึ่งความหมายดังกล่าวไม่แตกต่างกัน เมื่อมองในแง่ของการบริหารจัดการศึกษา การบริหารจะเน้นการใช้คำว่า Administration มากกว่าคำว่า Management

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารเพราะการบริหารเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการโดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการ เพราะการบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการทำกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การพัฒนาการเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผล การสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

หากมองการบริหารงานวิชาการในด้านงานของสถานศึกษา งานบริหารวิชาการ ได้แก่ งานการควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือ การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผลประเมินผล การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา เป็นต้น

ในการบริหารสถานศึกษาจะพบว่า งานที่เป็นหัวใจของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการเพราะเป็นงานหลักที่เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอนและ

การพัฒนาให้นักเรียน นักศึกษาให้ความรู้ความสามารถซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จากความสำคัญดังกล่าวจึงมีนักวิชาการศึกษาได้ศึกษาและให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการและได้ให้คำจำกัดความ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 2) ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ทั้งนี้ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2557, หน้า 9) ได้ขยายความหมายของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการ คือ งานที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การถ่ายทอด ความรู้ไปสู่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เรียน การจัดสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา การวัดผลและประเมินผล การประกันคุณภาพ รวมถึงการจัดบรรยากาศเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ สันติ บุญภิรมย์ (2553, หน้า 22) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่า หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างราบรื่น

กมล ภูประเสริฐ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า งานวิชาการและการบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งงานวิชาการเป็นภารกิจที่ต้องทำ ส่วนการบริหารงานวิชาการเป็นกิจกรรมการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร

จากความหมายของการบริหารงานวิชาการในทัศนะของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2.4 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 59) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการมีขอบข่ายครอบคลุมเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดบริการการสอน ตลอดจนการวัดและประเมินผล รวมทั้งติดตามและสื่อการสอนรวมถึงการพัฒนาผู้สอนตลอดจนการดำเนินกิจการของโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบพิธีการของการเรียนการสอนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทุกระยะ ด้วยการจัดเนื้อหาวิชาให้ทันสมัยบางครั้งก็มีการเพิ่มวิชาใหม่ ๆ เข้าไปด้วยผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างแท้จริงนั้น เกิดจากการเรียนการสอน ดังนั้นเมื่อหลักสูตรเปลี่ยนก็จำเป็นต้องอบรมครูตามไปด้วยเพราะการใช้หลักสูตรในโรงเรียนจะมีส่วนเกี่ยวข้องไปถึงการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน วิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการประเมินผลด้วย ถ้ามองในด้านของงานสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดการเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผล การศึกษาการศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพสถานศึกษา ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตของงานวิชาการได้ดังนี้ งานการจัดหลักสูตร งานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานใช้สื่อการเรียนการสอน และงานการวัดผลการเรียนการสอน

ส่วนขอบเขตและภารกิจงานวิชาการ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
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 ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 23-31) กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ

1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุง

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติตามเสนอ

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา 2 ประการ ดังนี้

2.1 วางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูล และกำกับดูแลนิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 การจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้นตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้

3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือนักเรียนพิการ ด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย

4.1.1 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียน

4.1.2 จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

4.1.3 จัดให้มีวิชาต่าง ๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

4.1.4 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่งมากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการและการศึกษาทางเลือก

4.1.5 เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและโลก

4.2 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา

4.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา ไว้ 7 ประการ ดังนี้

5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

5.4 จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้ สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้ง สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5.7 ศึกษา ค้นคว้า พัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ ก้าวหน้า เพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 8 ประการ ดังนี้

6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตร สถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและ ประเมินผลของสถานศึกษา

6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียนและอนุมัติ ผลการเรียน

6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริม กรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินและการเทียบโอนผล การเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมิน การเรียนด้านต่าง ๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.8 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับ การศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน

และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษา
อนุมัติการเทียบโอน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ
กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้
โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด
การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและ
การเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ

7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4 รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนา
คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด
บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

8.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอก
สถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการ
การเรียนรู้

8.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา
ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์
อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี และสวนหนังสือ

8.3 จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการ
เรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยง
เครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันศึกษา พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์
ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

8.4 ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา
เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

9. การนิเทศการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้

9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ

9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10. การแนะแนว กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 9 ประการ ดังนี้

10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

10.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะกรรมการแนะแนว

10.6 ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

10.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน

10.8 ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐ และเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่าย การแนะแนว

10.9 เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้

11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและความต้องการของชุมชน

11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายในจัดระบบสารสนเทศ ให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้งาน สะดวก รวดเร็ว ปรับให้เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ

11.3 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/ แผนยุทธศาสตร์)

11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วมและวงจร การพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle)

11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงาน ประจำ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้น สังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการและสถาบันอื่น

- 12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน
- 12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ
- 12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้
- 13.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น
- 13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น ๆ
- 13.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้
- 14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา

14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ

14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้

16.1 ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2 จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัดใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3 ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบแบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

17. การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถาบัน

17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4 พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

17.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ในส่วนของสุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549, หน้า 30) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ว่าขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 5) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 6) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันอื่น 7) การประชุมอบรมทาง
วิชาการ 8) การจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศให้เหมาะสมในการเรียนรู้ 9) การจัด
กิจกรรมการซ่อมเสริม 10) การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

กัลยา ไผ่เกาะ (2546, หน้า 28-29) ได้นำเสนอบทความด้านวิชาการเรื่อง
รูปแบบการพัฒนางานวิชาการทางการศึกษา โดยมีขอบข่ายงานวิชาการ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารหลักสูตร
2. การบริหารการเรียนการสอน
3. งานด้านสื่อและห้องสมุด
4. งานนิเทศและพัฒนาครู
5. งานวัดและประเมินผลการเรียน
6. งานวิจัยและผลิตผลงานวิชาการ
7. งานบริการวิชาการแก่สังคม
8. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
9. งานประกันคุณภาพการศึกษา

ในขณะที่ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 12)
ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ใน 5 งาน คือ 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
2) การจัดการเรียนการสอน 3) การนิเทศภายในสถานศึกษา 4) การวัดผลและ
การประเมินผลการศึกษา 5) การประกันคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้ทองใส เทียบดอกไม้ (2545, หน้า 5) ได้กำหนดในคู่มือ
การพัฒนาวิชาการโรงเรียนบ้านหนองแสง จังหวัดมหาสารคาม ว่า ขอบข่ายของงาน
วิชาการในโรงเรียน มี 9 งานที่สำคัญ คือ

1. หลักการและการนำหลักสูตรไปใช้
2. การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. กิจกรรมการส่งเสริมการเรียนการสอน
4. สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนการสอน
5. ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้
6. การนิเทศภายในสถานศึกษา
7. การประชุมอบรมทางวิชาการ

8. การวัดผลและประเมินผลการเรียน

9. การซ่อมเสริม

ในทำนองเดียวกัน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 12)

กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ไว้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักสูตร ธรรมเนียมโรงเรียน หรือแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
2. การจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญหรือศูนย์กลางการเรียนรู้
3. การนำสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตรและแหล่งเรียนรู้เพื่อบริการและสนับสนุนการเรียนการสอน
5. การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง
6. การจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริม
7. การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

จากขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายที่ครอบคลุมด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทั้งสิ้นซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารงานวิชาการให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ครอบคลุมขอบข่ายดังกล่าวทุกประเด็น การบริหารงานวิชาการจึงจะมีประสิทธิผล ซึ่งการบริหารงานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเนื่องจากการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษาตามแนวของนักวิชาการทางการศึกษาตามที่กล่าวมาได้

ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา

นักวิชาการ	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สศก. (2549)	คุรุสภา (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545)	พจนานุกรม (2545)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (2543)	ปริญญาตรี (2542)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
ขอบข่ายงานวิชาการ										
การวางแผนงานด้านวิชาการ	✓						✓	2	28.6	
พัฒนากระบวนการเรียนรู้	✓	✓					✓	3	43	
การพัฒนาการดำเนินการหลักสูตรท้องถิ่น	✓							1	14	
การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	86	*
การพัฒนาหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	86	*
การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	100	*
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓					2	28.6	
การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้	✓	✓				✓		3	43	
การนิเทศการศึกษา	✓	✓		✓	✓			4	57	*
การแนะแนว	✓							1	14	
การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน	✓	✓	✓	✓				4	57	*
ส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งทางวิชาการ	✓	✓	✓			✓		4	57	*
ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	✓	✓						2	28.6	
ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ แก่ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถานประกอบการ	✓							1	14	
การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติด้านวิชาการ	✓							1	14	

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	นักวิชาการ							ผลการสังเคราะห์	
	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สุวิมล พิธีกลิ่น (2549)	กัญญา ไผ่เกาะ (2546)	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545)	ทองโต เทียบดอกไม้ (2545)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (2543)	ปริญญาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542)		
ขอข่างานวิชาการ									
การคัดเลือกหนังสือแบบเรียน	✓						1	14	
การพัฒนาสื่อ IT	✓	✓			✓	✓	4	57	*
การประชุมอบรมวิชาการ		✓			✓		2	28.6	
จัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมในการเรียนรู้		✓					1	14	
งานสื่อ และห้องสมุด			✓		✓		2	28.6	
งานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			✓				1	14	
กิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน					✓		1	14	
การซ่อมเสริม						✓	✓	2	28.6

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ขอข่างานบริหารวิชาการในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ในการเลือกปรากฏว่า ขอข่างานวิชาการในสถานศึกษามี 7 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
3. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
4. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
5. การนิเทศการศึกษา
6. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
7. การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

2.5 ขั้นตอนการบริหารงานวิชาการ

รุ่งรัชดา เวหะชาติ (2553, หน้า 31-32) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษา และมีขอบข่ายค่อนข้างกว้างขวาง การบริหารงานวิชาการจะ แบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นก่อนดำเนินการ จะเป็นการกำหนดนโยบายและวางแผนด้าน วิชาการ โดยมีงาน ต่อไปนี้
 - 1.1 จัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 - 1.2 จัดสภาพงานวิชาการและวิธีการทำงาน
 - 1.3 จัดครูอาจารย์เข้าสอน
 - 1.4 จัดทำโครงการสอน
 - 1.5 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน
 - 1.6 จัดตารางสอน
 - 1.7 ประเมินเทคนิคนักเรียน
 - 1.8 การลงทะเบียนเรียน
2. ขั้นการดำเนินงาน เป็นขั้นที่จัดและดำเนินงาน รวมทั้งการควบคุมดูแล ให้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้
 - 2.1 การดำเนินงานการสอนตามหลักสูตร โดยการดูแลให้การสอน เป็นไปตามโครงการสอนในแต่ละวิชา เป็นการนำเสนอหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.2 การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี โครงการส่งเสริม การค้นคว้าด้วยตนเอง การจัดชุมชนต่าง ๆ ลูกเสือและเนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษา และอาชีพ ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า
 - 2.3 งานเกี่ยวกับการบริการ การส่งเสริมให้มีการให้บริการเกี่ยวกับ สื่อการสอน เพื่อช่วยเหลือครูในด้านการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสาร คำสอน คู่มือครู รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อาคารสถานที่ การจัดการวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
3. ขั้นส่งเสริมและติดตามผลในด้านวิชาการ เพื่อให้ได้มาตรฐานของงาน วิชาการ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริม ปรับปรุงพัฒนาและประเมินผลงานด้านวิชาการ ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ได้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ

3.2 สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

3.3 ริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ

3.4 จัดบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา

3.5 จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ

3.6 จัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็นคณะครูในแผนกเดียวกัน มาร่วมกันทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน

3.7 ส่งเสริมให้จัดตั้งชุมชนหรือชมรมทางวิชาการ เพื่อจัดกิจกรรมและเผยแพร่งานด้านวิชาการ

3.8 ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประชุมสัมมนาฝึกอบรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

3.9 ส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

จิตติมา วรรณศรี (2557, หน้า 6-8) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ มีความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษา สถานศึกษาจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยขั้นตอนการบริหาร ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจัดเตรียม วางแผนงาน ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ การวางแผนงาน วิชาการ การพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้

1.1 การวางแผนงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องการกำหนด ทิศทางและแนวทางดำเนินงานวิชาการ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายของงานวิชาการ การกำหนดโครงการ/กิจกรรมด้านวิชาการ การจัดทำปฏิทินการดำเนินงาน การจัดสรร และกำหนดทรัพยากรในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม การกำหนดโครงสร้าง การบริหารงานวิชาการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานวิชาการเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2 การพัฒนาหลักสูตร เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัด ประสพการณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติ/คุณลักษณะตามที่คาดหวัง ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรโดยมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วิเคราะห์มาตรฐาน การเรียนรู้ ปัญหา/ความต้องการของท้องถิ่น เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สถานศึกษา กำหนดสาระการเรียนรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น กำหนดแนวทางจัดประสพการณ์หรือกิจกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี คุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร รวมทั้งกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร รวมทั้งกำหนดแนวทาง วัดและประเมินเพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมาก น้อยเพียงใด และการนำหลักสูตรสู่ปฏิบัติจริงโดยการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

2. การปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อันได้แก่ การพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้

2.1 การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมสื่อวัสดุ อุปกรณ์ คู่มือ ชุดการสอน วัสดุทัศน คอมพิวเตอร์ หรืออื่น ๆ เพื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาหรือการจัดเตรียม แหล่งเรียนทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.2 การจัดการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของ หลักสูตร ซึ่งควรมีกิจกรรมที่หลากหลายเน้นผู้เรียนให้มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติ กิจกรรม ผักทักกะการคิด การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกับเพื่อน การค้นคว้าหาความรู้ ด้วยตนเอง สอดแทรกและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ รวมทั้ง กำหนดโครงการ/กิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนา ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนและ คุณภาพการศึกษา

3. การตรวจสอบ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับผู้เรียน ผลการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อสรุปประเมินผล

ว่าสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มากน้อยเพียงใด ได้แก่ การนิเทศภายใน การวัดผลประเมินผล

3.1 การนิเทศภายใน เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม และช่วยเหลือแนะนำ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู/บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทความรับผิดชอบได้สำเร็จ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นิเทศ ควรกำหนดแผนการนิเทศ ดำเนินการนิเทศ การปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การบริหารงานวิชาการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3.2 การวัดและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอนเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินว่า ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีปัญหา/อุปสรรคในการพัฒนาผู้เรียนอย่างไรบ้าง โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายตรงตามสภาพจริงและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ โดยการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดผลที่มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาและคุณลักษณะที่ต้องการวัด อาทิ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบตรวจสอบรายการ แบบทดสอบ เป็นต้น

4. การปรับปรุง เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาผลผลิตจากการดำเนินงานวิชาการ ได้แก่ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น หรือมีคุณลักษณะ/พฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นจากปัญหาที่พบในการจัดการเรียนรู้หรือนำข้อมูลสารสนเทศจากการวัดและประเมินผลการเรียนรู้มาใช้วิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดวิธีการ/สร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหา/พัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ต่อไป

จากขั้นตอนการบริหารงานวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการการทำงานที่มีระบบ สามารถติดตามผลได้ง่าย โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนก่อนดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการในด้านต่าง ๆ ตามขอบข่ายงานวิชาการของสถานศึกษา โดยเฉพาะการวางแผนด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ ขั้นที่จัดและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ในขั้นตอนก่อนดำเนินการ โดยมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และขั้นส่งเสริมติดตามงานวิชาการ ได้แก่ การตรวจสอบและการปรับปรุง

งานวิชาการเพื่อให้ได้มาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วยกรณีศึกษาใน การวัดผลประเมินผล และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

2.6 หลักการบริหารงานวิชาการและการบริหารงานวิชาการที่ใช้หลัก ธรรมาภิบาล

สำหรับหลักการบริหารงานวิชาการนั้น มีผู้ให้แนวคิดที่สำคัญอย่าง หลากหลาย เช่น จารุณี เก้าเอี้ยน (2557, หน้า 6-9) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของสถานศึกษาจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นหลักการเบื้องต้นของการบริหาร ดังต่อไปนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ ของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมี ความสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีวัด คุณภาพการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัด การศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ คุณภาพในการจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ ๆ 4 ประการ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management)

เป็นการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพ ที่เป็นตัวชี้วัด คือ ผลผลิตและกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรและผู้บริหาร ได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ เช่น หลักการ KAIZEN มีเป้าหมายใน

การเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาและการแสดงถึงคุณภาพของการบริหารจัดการ
ไว้ 6 ประการ

- 1) ผลผลิตเพิ่มขึ้นในด้านการบริหารการศึกษาการเพิ่มผลผลิต
หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 2) คุณภาพสูงขึ้น เป็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้
ความสามารถนำความรู้ไปใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้
- 3) ต้นทุนลดลงในการจัดการศึกษาผู้บริหารพัฒนาผู้เรียนและ
ผู้สอนให้มีความรู้ความสามารถ โดยการใช้ทรัพยากรบางอย่างร่วมกันเพื่อลดต้นทุน
การผลิต
- 4) ตรงตามเวลาที่กำหนดหรือประหยัดเวลามากขึ้น ในการดำเนินการ
การจัดการเรียนการสอน หรือการบริหารจัดการเมื่อมีความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ
สามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้เวลาน้อยลงแต่คุณภาพเท่าเดิม
- 5) มีความปลอดภัยมากขึ้น ผู้บริหารจัดการอย่างระมัดระวัง
ไม่เสี่ยงกับการทำงานผิดพลาด โดยการเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีความรู้มาช่วยใน
การตัดสินใจ
- 6) บุคลากรและผู้รับบริการมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น
ในการบริหารจัดการสถานศึกษาครูและนักเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญผู้บริหาร
ต้องรู้จักการให้กำลังใจในการทำงานและต้องเข้าใจความรู้สึก สร้างมิตรภาพที่ดีใน
การทำงานร่วมกัน

การปรับหลักการของ KAIZEN เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ
ทางการศึกษา มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สังเกต ค้นหาจุดที่เป็นปัญหา เช่น ในการบริหารสถานศึกษา
บางครั้งทำให้เกิดความสับสนและยากในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสังเกตว่าปัญหา คือ
อะไร ใครเกี่ยวข้อง ถ้าจะแก้ไขต้องมีกระบวนการอย่างไรบ้าง ใครเข้ามามีส่วนร่วม
- 2) สืบสวน ตรวจสอบราคา สภาพการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องทันสมัย
มองเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบัน และการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับสภาพสังคมและสภาพ
ความเป็นจริง

3) คิดค้น ออกความคิดเห็นว่าหากทำเช่นนี้แล้วจะเป็นอย่างไรบ้าง
ในการทำงานผู้บริหารต้องมีที่ปรึกษาและช่วยในการคิดการตัดสินใจเพราะปัญหาต่าง ๆ
ที่เกิดขึ้นอาจจะกระทบต่อสถานศึกษาทั้งระบบ

4) สะสาง การจัดระบบ จัดหมวดหมู่ จัดระบบการทำงานให้เป็น
ระบบง่ายแก่การตรวจสอบ

5) ปฏิบัติ ดำเนินการปรับปรุง โดยทดลองทำและสังเกตดูว่าดี
หรือไม่ดีอย่างไร

6) ติดตามตรวจสอบประสิทธิผลในการทำงานผู้บริหารต้องให้
ความสำคัญต่อระบบการศึกษาและตรวจสอบของบุคลากรและสาธารณะ

7) สรุป ทำรายงาน เขียนข้อเสนอแนะ มีการจัดทำเป็นรายงาน
ประจำวัน สัปดาห์ เดือนและประจำปี

ดังนั้นในการบริหารจัดการสถานศึกษา กระบวนการดำเนินงาน
ของผู้บริหารมีความสำคัญและจำเป็นมากเพราะกระบวนการดังกล่าวทำให้รู้วิธีการทำงาน
การมอบหมายงานและสามารถตรวจสอบการทำงานหาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อนำไปหาวิธีการ
พัฒนาต่อไป

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของ
กระบวนการบริหารได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอตลอดเวลา โดยทุกคนในหน่วยงาน
มีส่วนร่วมเสนอแนะปรับปรุงและพัฒนาหลักการมีส่วนร่วมต้องการให้ทุกคนได้ร่วมกัน
ทำงาน ซึ่งลักษณะของงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย อาจดำเนินงาน
ในรูปแบบของคณะกรรมการทางวิชาการ ซึ่งจะมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน นำไปสู่
การพัฒนาคุณภาพได้มากขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจากการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วม
ประเมินผล เพราะในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้ต้องอาศัย
ความรู้ความสามารถของบุคลากร นั่นคือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม
ของบุคลากรทั้งในการร่วมคิด วางแผนการทำงาน ร่วมปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุ
เป้าหมายร่วมกัน ดังเช่น

1) การร่วมคิดในกระบวนการทำงานของฝ่ายงานต่าง ๆ ว่าจะ
มีการดำเนินการอย่างไร มอบหมายงานให้แก่ใคร ต้องการผลลัพธ์แบบใด ใครเข้ามา
มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง

2) ร่วมทำ ในการทำงานผู้บริหารต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารเพราะการทำงานในสถานศึกษาผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลทุกคน

3) ร่วมแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงานและเมื่อเกิดปัญหาบุคลากรทุกคนต้องรับรู้ร่วมกันในปัญหาและหาวิธีการแก้ไขร่วมกันเพราะการทำงานที่ต้องมีปัญหและอุปสรรคเป็นการทำงาน

ฉะนั้นในการบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางสังคมบุคลากรที่ร่วมกันทำงานมีหลายคนเมื่อเกิดปัญหาทุกคนต้องร่วมกันรับรู้และร่วมกันแก้ปัญหาเพราะสิ่งที่เป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาที่ทำงานร่วมกันเป็นที่มา

3. หลักการ 3 องค์ประกอบ (3 - Es) ได้แก่

1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้มีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outputs) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น รวมทั้งการคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้คำสองคำนี้ควบคู่กันคือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การให้กำลังหรือแรงงานน้อย โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรทางการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนในทางวิชาการจึงต้องคำนึงถึงความประหยัดด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะใช้วิธีอย่างไรในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพโดยอาศัยความประหยัดบุคลากร งบประมาณ วัสดุและเทคโนโลยี และใช้เวลาอันน้อยอีกด้วย

ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการและต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานคือต้องประหยัดทรัพยากรให้มากที่สุดแต่ยังคงไว้ซึ่งประสิทธิผลของงาน

4. หลักความเป็นวิชาการ (Academic) หมายถึง ลักษณะที่ครอบคลุม เนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้อัน หลักการสอน หลักการวัดผลประเมินผล หลักการนิเทศการศึกษา และหลักการวิจัย เป็นต้น หลักการต่างๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ก่อให้เกิดลักษณะความเป็นวิชาการที่ต้องอาศัย องค์ความรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการ จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการต่าง ๆ เพราะด้านการบริหารการศึกษามีหลักและ กระบวนการในการดำเนินการจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับหลักการของศาสตร์ในสาขาวิชา

ดังนั้นหลักการบริหารงานวิชาการต้องคำนึงถึงการพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศ ทำให้ดีที่สุดในปัจจุบันคุณภาพที่คาดหวัง คำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการศึกษา โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผิดชอบร่วมกันทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ คำนึงถึงประสิทธิภาพและความประหยัด การดำเนินงานทางวิชาการโดยอาศัยหลักการ ดังกล่าวย่อมจะสามารถบรรลุความสำเร็จคือความเป็นเลิศทางวิชาการ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2553, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการของ สถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้อง นำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในการจัดการศึกษาเพื่อสร้าง ความเข้มแข็ง ซึ่งเรียกว่าธรรมาภิบาล มาบูรณาการให้เข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานวิชาการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล คือ

หลักความคุ้มค่า คือ การได้ผลผลิตคุ้มค่าแก่การลงทุน นั่นคือผู้เรียน สามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร ไม่ลาออกกลางคัน เรียนเกินเวลาและ ซ้ำกว่ากำหนด

หลักนิติธรรม หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ทุกคนต้องปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกัน

Francis (1978, p. 1192) กล่าวว่า หลักการบริหารวิชาการมี ดังนี้

หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ ผู้เรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตร โดยไม่ออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และซ้ำกว่ากำหนด

หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตที่ได้ตาม จุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคุณภาพ และการจัดการได้ จากหลักการบริหารงานวิชาการที่มี

ผู้เสนอไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานวิชาการต้องคำนึงถึงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ดีที่สุดนำไปสู่คุณภาพที่คาดหวัง คำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับผิดชอบร่วมกันทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ คำนึงถึงประสิทธิภาพและความประหยัด ของการดำเนินงานทางวิชาการโดยอาศัย หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ธรรมภิบาล) โดยเฉพาะหลักนิติธรรม และหลักการคุ้มค่า มาบูรณาการกับการบริหารงานวิชาการก็ย่อมจะสามารถบรรลุความสำเร็จคือความเป็นเลิศทางวิชาการได้

สำหรับการบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมภิบาลนั้นตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีเจตนารมณ์ ที่ต้องการให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว เป็นอิสระ สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการ โดยใช้ สถานศึกษาเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School Based Management) ซึ่งนักการศึกษา บางท่านเชื่อว่า การกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล จะเป็นเครื่องมือ สำคัญให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นอิสระสามารถบริหารจัดการศึกษาใน สถานศึกษาของตนเองได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549, หน้า 1) ด้วยเหตุดังกล่าวนี้เองรัฐบาลจึงได้กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ว่าให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล สถานศึกษาดังกล่าวจึงจัดเป็นนิติบุคคลตาม กฎหมายมหาชนมีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎหมายอื่น ซึ่งกำหนดอำนาจและหน้าที่ไว้เป็น กาลเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดาที่จะทำนิติกรรม สัญญา รวมทั้งมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินและการกระทำการใดๆ ที่กฎหมายรับรองได้เอง จากการที่สถานศึกษาจะมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 นั้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งมีอำนาจใน การบริหารและจัดการศึกษาอย่างเต็มที่ เมื่อผู้บริหารมีอำนาจการบริหารสถานศึกษา ตามกฎหมายกำหนดไว้จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการนำ หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน อันได้แก่ หลักนิติ

ธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม มีความโปร่งใสได้รับการยอมรับและเชื่อถือ ดังนั้น ผู้บริหารในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานทุกด้านอยู่เสมอ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้กับ

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษานั้น จะต้องนำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในการบริหารงานวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มาวิเคราะห์ร่วมด้วย เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าขอบข่ายงานวิชาการแต่ละด้าน สถานศึกษามีบทบาทในการบริการงานด้านนั้นอย่างไร และควรใช้หลักธรรมาภิบาลหลักใดมาบริหารงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จ ดังการวิเคราะห์ในตาราง 3

ตาราง 3 การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการที่ใช้หลักธรรมาภิบาลตามบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ในการบริหารงานวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ขอบข่ายงานวิชาการ	บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา	หลักธรรมาภิบาล
1. ด้านการพัฒนา หลักสูตร	1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง 2. สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ 3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา 4. นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ	หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ

ตาราง 3 (ต่อ)

ขอบข่ายงานวิชาการ	บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา	หลักธรรมาภิบาล
2. ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	1. จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. การจัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3. ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ 4. จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า
3. ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา	1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน 2. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายในจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้งาน สะกดรวดเร็ว ปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 3. จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์ / แผนยุทธศาสตร์) 4. ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) 5. ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

ตาราง 3 (ต่อ)

ขอบข่ายงานวิชาการ	บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา	หลักธรรมาภิบาล
	<p>6. ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก</p> <p>7. จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำ โดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อ หน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน</p>	
<p>4. ด้านการวัดผล ประเมินผลและการ ดำเนินการเทียบโอนผล การเรียน</p>	<p>1. กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถาน ศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับ นโยบายระดับประเทศ</p> <p>2. จัดทำเอกสารหลักสูตรการศึกษาให้เป็นไปตาม ระเบียบการวัดและประเมินผลของสภาการศึกษา</p> <p>3. วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน</p> <p>4. จัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น และ จัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์ การประเมิน</p> <p>5. จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและ ประเมินผล</p> <p>6. จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินและ การเทียบโอนผลการเรียนรู้เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนา การเรียนการสอน</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมิน การเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผล การเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้น พื้นฐาน</p>	<p>หลักนิติธรรม</p> <p>หลักความโปร่งใส</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ขอบข่ายงานวิชาการ	บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา	หลักธรรมาภิบาล
	8. การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน	
5. ด้านการนิเทศการศึกษา	<p>1. สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง</p> <p>2. จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ</p> <p>3. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>	<p>หลักคุณธรรม</p> <p>หลักการมีส่วนร่วม</p> <p>หลักความรับผิดชอบ</p>
6. ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	<p>1. ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน</p> <p>2. ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ</p> <p>3. พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน</p>	<p>หลักคุณธรรม</p> <p>หลักการมีส่วนร่วม</p> <p>หลักความรับผิดชอบ</p> <p>หลักความคุ้มค่า</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ขอบข่ายงานวิชาการ	บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา	หลักธรรมาภิบาล
7. ด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา	<p>1. จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถาบัน</p> <p>2. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา</p> <p>3. พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>4. พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา และชุมชน</p> <p>5. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา</p>	<p>หลักการมีส่วนร่วม</p> <p>หลักความรับผิดชอบ</p> <p>หลักความโปร่งใส</p>

2.7 บทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษากับงานวิชาการ

ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547, หน้า 45) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่สำคัญกับงานวิชาการ คือ

- 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setting) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางแผนนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
- 2) ความเป็นผู้นำหรือกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านวิชาการ และเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องมีแนวโน้มในการปฏิบัติตามได้

- 3) เป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่เป็นกิจกรรมด้านวิชาการ ว่าควรจะทำอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ ได้อย่างดี
- 4) เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการและตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของงานวิชาการในสถานศึกษา
- 5) เป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
- 6) เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ เกี่ยวกับหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่คืบหน้าด้วย
- 7) เป็นผู้ประสาน (Co-ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์การอื่น ๆ ด้วย
- 8) เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษาสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้ โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
- 9) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยแก้ปัญหา เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้ง หรือต่างสถาบันที่เกิดความขัดแย้งกัน
- 10) เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม
- 11) เป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักสถานศึกษาของตนเองเป็นอย่างดี
- 12) เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการโดยเฉพาะการเรียนรู้อันเกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาชีพต่าง ๆ

ในการเรียนการสอนที่ทางสถานศึกษากำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และจะต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13) เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานวิชาการ รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง

14) เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ บุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงต่อการบริหารงานวิชาการ

15) เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานวิชาการ เพื่อจะรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วนั้นดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไป ถ้าเกิดผลดี และเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการนั้นผิดพลาด

16) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์การติดต่อประสานงานและรู้จักการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการจากบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษากับงานวิชาการดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความพยายามที่จะให้ตนมีสมรรถนะในแต่ละบทบาทอย่างแท้จริง เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ

ธีระ รุณเจริญ (2550, หน้า 19-21) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูป การเรียนของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากร ภายใน โรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและ เอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ในด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ ต่าง ๆ ตลอดจน การให้บริการตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่น เพื่อให้ ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและ นอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้ มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ากับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูน ความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลง ของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. สรรสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการ ต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้ รางวัล

7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตาม มาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมิน ผู้เรียนมาใช้กำหนด นโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการ เรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัย ด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

จากบทบาทและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษากับงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับกับงานวิชาการนั้นเป็นส่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุมุ่งหมายของหลักสูตร โดยให้มีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานวิชาการตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งตามโครงสร้างการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาผู้บริหารเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการ ทำงานร่วมกับครู กระตุ้นให้คำแนะนำและประสานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ครูได้แสวงหาแนวทางหรือวิธีการที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพได้มาตรฐานตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ธรรมาภิบาล)

3.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

การอภิบาล เป็นแนวคิดการปกครองที่มีมาแต่โบราณนับแต่สมัยเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์หลายท่านได้พยายามที่จะค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ความหมายและขอบเขตที่ชัดเจนอาจกล่าวได้ว่า วิวัฒนาการของรูปแบบอภิบาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคม และสามารถฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายภายหลังจากสงคราม ซึ่งต่อมารูปแบบการปกครองดังกล่าวผสมผสาน

กับระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น มีการเมืองที่เป็นกลาง มีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ และมีการประสมประสานของระบบ คุณธรรม ถูกนำไปใช้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองของ Weberian ยากที่จะนำไปประยุกต์ใช้และสานต่อ เนื่องจากการขยายตัวของระบบราชการ ทำให้ยากต่อการจัดการและขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก นอกจากนี้โครงสร้างของระบบราชการจะทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและการคอร์รัปชัน ในช่วงต้น พ.ศ. 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา และมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดี หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล”

เมื่อย้อนยุคไปในอดีต แม้แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับเรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ว่าได้ ปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งในการบรรยายขององค์กรระหว่างประเทศหลาย ๆ องค์กร นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการและนักปฏิบัติส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในการความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึงรัฐบาล โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถจะดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่ร่วมกับประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา กลุ่มคำดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่าธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการ การบริหารที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็มีข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้นต้องมีการบริหารการจัดการที่ดี

ทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการในทุกๆระดับ และธนาคารโลกได้มีความเห็นไปในแนวเดียวกันที่ว่า การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคมเศรษฐกิจให้มีความชอบธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการจะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่ (สถาบันพระปกเกล้า 2544, หน้า 5-6)

Pierre (2002, pp. 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายของการปกครองการบริหารภาครัฐ การพัฒนาเศรษฐกิจ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับภาคสาธารณะ โดยสรุปแนวคิดธรรมาภิบาลจะครอบคลุม 5 แนวคิดที่สำคัญ คือ

1. การมีระบบการเมืองที่มีประสิทธิภาพในการจัดการที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีความมั่นคง
2. การมีประสิทธิผลในการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อผลประโยชน์สาธารณะ
3. การมีความชอบธรรมทางการเมืองภายใต้กรอบของหลักนิติธรรม (Rule of Law)
4. การมีประสิทธิผลของการบริหารภาครัฐ
5. การมีความร่วมมือของภาครัฐกับภาคประชาสังคม

อรพินท์ สพฤกษ์ชัย (2551, 1 ต.ค. 60, ออนไลน์) กล่าวว่า แนวคิดธรรมาภิบาลปรากฏและมีการใช้ในวงวิชาการที่สนใจการพัฒนาโลกกระบวนการบริหารและการปกครองของสังคมเมื่อประมาณระหว่างปี ค.ศ. 1989-1991 โดยธนาคารโลกมีการใช้ครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลกเมื่อปี ค.ศ. 1989 ในรายงานเรื่อง Sub-sahara Africa: From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งเป็นรายงานของธนาคารในยุคแรกที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลและการฟื้นฟูเศรษฐกิจ และต่อมาผลการศึกษาวิเคราะห์ประสบการณ์ของ IMF ในการให้ประเทศต่าง ๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจมีข้อสรุปว่า กุญแจสำคัญอีกประการหนึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน คือ การที่ประเทศนั้น ๆ มีการจัดการปกครองและมีการดำเนินการตามนโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด ปัจจัยทั้งสองนี้จะทำให้ประเทศเหล่านั้นสามารถพัฒนาไปสู่เสถียรภาพได้อย่างรวดเร็วและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในขณะที่ OECD (1997, 1 ต.ค. 60, ออนไลน์) กล่าวว่าแนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ และองค์การพัฒนาเอกชนในระดับประเทศและระหว่างประเทศอย่างแพร่หลาย เช่น องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development-OECD) หรือบางครั้งเรียกว่า กลุ่มประเทศพัฒนาที่มีความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank-ADB) โดยเสนอแนวคิดว่า ลักษณะที่สำคัญของการสร้างสถาบันของการปกครองหรือการอภิบาลและความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพของระหว่างภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะเน้นเรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ หลักธรรมาภิบาลหรือแนวทางในการจัดการปกครองที่ดีสำหรับสังคมแบบเสรีประชาธิปไตย สรุปจากข้อคิดเห็นของประเทศในกลุ่ม OECD ได้ดังนี้

1. การมีความชอบธรรมทางการเมืองตามกรอบของกฎหมาย และการมีความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบสาธารณะ (Political legitimacy and Accountability)
2. ความมีอิสระของประชาชนในการมีส่วนร่วมทางการเมือง (Freedom of Association and Participation)
3. การมีระบบตุลาการที่มีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ (A Fair and Reliable Judicial System)
4. การมีระบบราชการที่มีความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบต่อสาธารณะ (Bureaucratic Accountability)
5. การมีเสรีภาพของประชาชนทางการแสดงออกและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสังคม (Freedom of Information and Expression)
6. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการภาครัฐ (Effective and Efficient Public Sector Management)
7. การมีความร่วมมือกับองค์การประชาสังคม (Cooperation with Civil Society Organization)

นอกจากนี้ Denhardt, J. V., & Denheart, R. B., (2003, pp. 42–43) ได้กล่าวว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐในปัจจุบันให้ความสำคัญกับแนวคิดธรรมาภิบาล กล่าวคือ หลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชนและแนวคิดเรื่องของการเป็นพลเมือง ชุมชน และประชาสังคม ดังการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน และการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยการให้คุณค่าในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ การกระจายอำนาจให้แก่ชุมชน ทำให้บทบาทหน้าที่ของภาครัฐเปลี่ยนแปลงไปจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้สนับสนุน กำกับ ติดตามผล (Steering not Rowing) ทำให้กระบวนการหลาย ๆ ด้านขององค์การภาครัฐต้องปรับบทบาทหน้าที่ รวมทั้งการทบทวนถึงแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานถึงผลประโยชน์สาธารณะและการตระหนักรู้ว่า การมีความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบสาธารณะ (Accountability) เป็นสิ่งสำคัญ

จากความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาลที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่าเป็นแนวคิดการปกครองที่มีมาแต่โบราณนับแต่สมัยเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) ซึ่งต่อมารูปแบบการปกครองดังกล่าวผสมผสานกับระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น มีการเมืองที่เป็นกลาง มีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้และมีการประสมประสานของระบบคุณธรรม แนวคิดธรรมาภิบาลมีการใช้ในวงวิชาการที่สนใจการพัฒนาทั่วโลกกระบวนการบริหารและการปกครองของสังคมเมื่อประมาณระหว่างปี ค.ศ. 1989–1991 โดยธนาคารโลก มีการใช้ครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลกเมื่อปี ค.ศ. 1989 เรื่อง Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลและการฟื้นฟูเศรษฐกิจ

3.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล ได้มีบุคคล หน่วยงาน องค์การ และสถาบันต่าง ๆ ให้ความหมายไว้ดังนี้

Kjare (2004, p. 24) ธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครองที่มีหลักการความรับผิดชอบต่อรับการตรวจสอบสาธารณะเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรมความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่วน Pierre (2002, p. 14) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ธนาคารโลก (World Bank) เสนอว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารประเทศที่มีนโยบายที่เป็นไปอย่างเปิดเผยและสามารถเกิดความสำเร็จได้ กลไกการบริหารของรัฐบาลมี

ความน่าเชื่อถือ มีประชาสังคมที่เข้มแข็ง มีส่วนร่วมในกิจการของภาครัฐ และทุกนโยบาย อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย

นอกจากนี้สถาบันพระปกเกล้า (2544, หน้า 7) ได้นำเสนอความหมายของ ธรรมนูญของบุคคล หน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เป็นต้นว่า องค์กรสหประชาชาติ (United Nation : UN) ได้ให้ความหมาย Good Governance ว่า คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงได้ ธรรมนูญจึงมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ เพราะเป็น หลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่ เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส

ธนาคารโลก (World Bank) เป็นองค์กรที่ใช้คำว่า Good Governance เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1989 โดยให้ความหมายไว้ว่า เป็นลักษณะและวิธีการของการที่ มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากร ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระที่ทำให้ การดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา มีระบบราชการ ระบบนิติบัญญัติและสื่อมวลชนที่มีความ โปร่งใสรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Band : ADB) ได้ให้ความหมาย Good Governance ไว้ว่าคือ การมุ่งความสนใจไปที่ องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนด ไว้ได้ผล ซึ่งหมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงาน ตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ Kofi Annan อดีตเลขาธิการองค์กรสหประชาชาติ กล่าว ว่า Good Governance ควรเป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิด การเคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรม สร้างเสริมประชาธิปไตย มีความโปร่งใสและ เพิ่มประสิทธิภาพ

อานันท์ ปันยารชุน (สถาบันพระปกเกล้า, 2544, หน้า 8) กล่าวถึง ธรรมนูญว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและ เอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกัน

ประเวศ วะสี (สถาบันพระปกเกล้า, 2544, หน้า 8) อธิบายว่าธรรมนูญคือ ความโปร่งใส ความถูกต้อง ของการดำเนินงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และ

ภาคประชาชน ธรรมนูญเป็นเสมือนพลังผลักดันที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาของ
ประเทศชาติ

สำหรับเสน่ห์ จุ้ยโต (2548, หน้า 164-165) ได้อธิบายธรรมนูญไว้ว่า
เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การบริหารองค์การภาครัฐมีความสอดคล้องต่อ
วิสัยทัศน์ทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย ได้แก่ มีการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ยุติธรรม
มีความเสมอภาคในการรณรงค์หาเสียง มีฝ่ายค้านที่เข้มแข็ง มีอิสระในการตัดสินใจ
ปลอดภัยจากการคุกคาม มีเสรีภาพของสื่อมวลชน มีเสรีภาพในการชุมนุมประท้วง
มีเสรีภาพในการตั้งกลุ่มการเมืองและสมาคม มีเสรีภาพทางศาสนา ปลอดความกลัว
จากภัยคุกคามทางการเมือง มีความเสมอภาคในกฎหมาย และมีรัฐบาลที่ซื่อสัตย์ยึดถือ
ประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

จากความหมายของธรรมนูญที่บุคคล หน่วยงาน องค์การ และสถาบัน
ต่าง ๆ อย่างหลากหลายให้ความหมายไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ธรรมนูญ หรือ การบริหาร
จัดการที่ดี หมายถึง การทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือและแนวทางการดำเนินงานที่
เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้าง
ความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้
ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย
มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส
และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

3.3 องค์ประกอบของธรรมนูญ

Kjare (2004, p. 164) ได้ชี้ให้เห็นว่า ธรรมนูญเป็นระบบการบริหาร
ประเทศที่มีรัฐบาลบริหารด้วยจิตสำนึกความชอบธรรมแห่งกฎหมาย คุณลักษณะของ
ระบบการปกครองธรรมนูญประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ

1. มีระบบการบริหารงานด้วยอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย
(Authority)
2. มีการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมนูญจะเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและ
การปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม รวมทั้งการนับถือเกียรติของผู้อื่น มีการปฏิบัติต่อกันด้วย
การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Reciprocity) การหลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นเสียหาย เป็นสิ่งสำคัญ
ในการบริหารภาครัฐที่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและความรับผิดชอบในทางการเมือง

3. ระบบการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในทางการเมืองมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ขณะดำรงตำแหน่งทางสาธารณะ และสังคมสาธารณะให้ความไว้วางใจให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากสาธารณะ (Public Trust)

4. ความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของรัฐ และการรับการตรวจสอบสาธารณะ

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2550, หน้า 212) กล่าวว่า ธรรมนูญให้ ความสำคัญเรื่องกระบวนการตัดสินใจในการบริหารของภาครัฐ ดังนั้น จึงมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น และภาคประชาสังคม ในการตัดสินใจทางการบริหารจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของธรรมนูญ คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific–UNESCAP) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของธรรมนูญ 8 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบรับการตรวจสอบต่อสาธารณะ
2. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ความเป็นธรรมในสังคม และการคำนึงถึงส่วนรวม
4. การยึดมั่นฉันทามติ
5. การมีส่วนร่วม
6. การสนองตอบความต้องการ
7. หลักนิติธรรม
8. หลักความโปร่งใส

คุณลักษณะที่สำคัญของธรรมนูญ 8 ประการ สรุปได้ ดังต่อไปนี้
ความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบต่อสาธารณะเป็นหลักการที่สำคัญ ที่องค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบและสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องปฏิบัติโดยยึดหลักนิติธรรม และความโปร่งใส

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งหมายรวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน (Sustainable uses of Natural Resources) มีการป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อม

ความเป็นธรรมในสังคมและการคำนึงถึงส่วนรวม เพื่อให้เกิดความผาสุกของสมาชิกในสังคม กระบวนการตัดสินใจต้องสร้างหลักประกันในเรื่องความเป็นธรรมในสังคม ให้ประโยชน์ตกแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ด้อยโอกาสหรือกลุ่มที่เสียเปรียบในสังคม เพื่อให้สมาชิกในสังคมได้มีโอกาสในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

การยึดมั่นฉันทามติ ซึ่งหมายถึงการมีข้อสรุปร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย ธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับฉันทามติของผู้แสดงบทบาทหน้าที่หลากหลายในสังคม สร้างความสมานฉันท์ประสานระหว่างกลุ่มประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย การสร้างฉันทามติจำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจในภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ กรอบด้านสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนและสังคม

การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผลและร่วมรับผลประโยชน์จากการตัดสินใจ ในทางปฏิบัติทุกคนสามารถมีส่วนร่วมโดยตรงหรือเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านทางตัวแทน ระบบการมีส่วนร่วม หมายถึง มีการจัดการเตรียมการการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้ทุกฝ่ายทราบ แล้วเข้าร่วมในกระบวนการอย่างอิสระเต็มที่

การสนองตอบความต้องการ ธรรมาภิบาลจำเป็นต้องมีสถาบันและกระบวนการที่สนองตอบความต้องการของประชาชน มีกลไกที่กำหนดกรอบด้านการปฏิบัติและกรอบด้านเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การมีกรอบกฎหมายที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย (Fair Legal Frameworks) มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน ดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย มีการดูแลไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ป้องกันการละเมิดหรือสิทธิของพลเมือง การละเมิดสิทธิมนุษยชน สิทธิขั้นพื้นฐานมีการปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยสอดคล้องกับอารยประเทศ มีการอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน การกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติที่ชัดเจนให้ประชาชนทราบ

หลักความโปร่งใส ธรรมชาติบาลสะท้อนถึงการตัดสินใจที่โปร่งใส มีการดำเนินการเป็นไปตามกรอบและกติกาที่ได้รับความเห็นชอบ และเป็นไปโดยเปิดเผย มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ แลกผลงานตลอดจนผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานผ่านทางสื่อสารมวลชนที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

สำหรับธรรมชาติบาลมีการนำมาใช้เป็นหลักการสำคัญในการบริหารภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมอย่างแพร่หลาย รวมทั้งประเทศไทย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544, หน้า 5) ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ให้ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ยึดหลักในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (หลักธรรมชาติบาล) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี 6 ประการ และสาระสำคัญอันเป็นองค์ประกอบหลักของธรรมชาติบาลแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1) หลักธรรมชาติบาล หมายถึง การตรากฎหมาย กฎหมายข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยอมรับร่วมกันปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงดีให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใสมีกการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดเผยโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2546, หน้า 12)

กล่าวว่าองค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริการกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของกระทรวงมหาดไทย ที่เน้นไปทางด้านการบริหารการปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นสายงานที่กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบโดยตรง มี 11 องค์ประกอบ คือ

1) การมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการให้บริการประชาชน

2) ความยั่งยืน มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศน์ และทรัพยากรธรรมชาติ

- 3) ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม และให้การยอมรับ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน
- 4) มีความโปร่งใส ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของ การดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินงานที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้
- 5) ส่งเสริมความเป็นธรรมและความเสมอภาค มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน
- 6) มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีเจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องรับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
- 7) ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น
- 8) การถอดทบทวนถ้อยคำและการยอมรับต่อทัศนคติที่หลากหลาย รวมทั้งต้อง ยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้
- 9) การดำเนินงานตามหลักนิติธรรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มเติม กฎหมายให้มีความทันสมัยเป็นธรรม
- 10) ความรับผิดชอบเจ้าหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่
- 11) เป็นผู้กำกับดูแลแทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชน ดำเนินงานแทน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551, หน้า 10) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ ธรรมาภิบาลตามข้อเสนอของกองทุนเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme : UNDP) ประกอบด้วย

- 1) การมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชนทั้งหญิงและชายมีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านสถาบันต่าง ๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม
- 2) กฎหมายที่ยุติธรรม การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนต้องเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรมและถูกบังคับใช้กับทุกคนในกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน
- 3) ความเปิดเผยโปร่งใส กระบวนการการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้เป็นอิสระ ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ
- 4) การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม การตัดสินใจดำเนินนโยบายใด ๆ ของรัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดความเห็นที่ตรงกัน บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม
- 5) กลไกเมืองที่ชอบธรรม การเข้าสู่อำนาจทางการเมือง มีความชอบธรรม และเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบบราชการที่สุจริตโปร่งใสตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่ที่ร้ายรอยผิดปกติ
- 6) ความเสมอภาค ประชาชนทุกคนมีความสามารถที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงในโอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความกินอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการโดยเท่าเทียมกัน
- 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ เช่น รัฐสามารถจัดสรรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนไทยในสังคมโดยรวม รวมถึงการทำงานอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำ

ต่อสาธารณชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจที่เสียสละเห็นคุณค่าของสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

9) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การที่ผู้นำและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ขึ้นอยู่กับองค์การหรือหน่วยงานที่มีขอบข่ายการบริหารที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ แต่โดยพื้นฐานในการบริหารงานของหน่วยงานราชการภาครัฐจะใช้องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ที่ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

3.4 ตัวชี้วัดตามหลักธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า (2548, หน้า 25-31) ได้กำหนดองค์ประกอบของตัวชี้วัดตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1) ด้านหลักนิติธรรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ตาราง 4 ตัวชี้วัดด้านหลักนิติธรรม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. มีหน่วยงานมีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจอย่างชัดเจน	1.1 การกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่
2. หน่วยงานมีการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคลและประชาชน	2.1 การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
3. หน่วยงานมีความผูกพันต่อกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ	3.1 ขั้นตอนก่อนการใช้กฎ ระเบียบ 3.2 ขั้นตอนการใช้กฎ ระเบียบ 3.3 ขั้นตอนภายหลังการใช้กฎ ระเบียบ
4. กฎ ระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย	4.1 ความถูกต้องตามกฎหมายของกฎ ระเบียบของหน่วยงาน

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
5. ผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยในฝ่ายปกครองมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่	5.1 มีความอิสระในการกำหนดหน้าที่
6. กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลักกฎหมาย	6.1 กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลักกฎหมาย
7. กฎ ระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะสูงกว่า	7.1 กฎ ระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะสูงกว่า

2) ด้านหลักคุณธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ตาราง 5 ตัวชี้วัดด้านหลักคุณธรรม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานปลอดการทำผิดกฎหมาย	1.1 การปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมาย 1.2 การปฏิบัติต่ำกว่าหรือน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด 1.3 ปฏิบัติงานเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด 1.4 ปฏิบัติงานตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแต่ใช้วิธีที่ผิดกฎหมาย
2. หน่วยงานปลอดการทำผิดวินัย	2.1 ด้านการทำงานในหน้าที่ 2.2 ด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล 2.3 ด้านพฤติกรรมส่วนตัว 2.4 ด้านการสนองความต้องการของประชาชน
3. หน่วยงานปลอดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ นิยมและจรรยาบรรณ	3.1 ด้านผลลัพธ์หรืออรรถประโยชน์ 3.2 ด้านปฏิสัมพันธ์ 3.3 ด้านการยึดค่านิยมสัญญา ธรรมเนียม ระเบียบศาสนา 3.4 การทำงานตามขั้นตอน

3) ด้านความโปร่งใส ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 21
องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ตาราง 6 ตัวชี้วัดด้านความโปร่งใส

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง	1.1 มีการใช้ระบบตรวจสอบภายใน 1.2 มีความสามารถมองเห็นระบบถ้วนทั่ว 1.3 มีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 1.4 มีการใช้ระบบคุณธรรมกับบุคลากร 1.5 มีการปรับปรุงระบบตรวจสอบได้เหมาะสมเสมอ 1.6 มีระบบบัญชีที่เข้มแข็ง
2. หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ	2.1 มีค่าตอบแทนงานที่สำเร็จ 2.2 มีค่าตอบแทนงานที่มีประสิทธิภาพ 2.3 มีการลงโทษจริงจังกฎ 2.4 มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอ
3. หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ	3.1 มีระบบตรวจสอบมีประสิทธิภาพ 3.2 มีวิธีลงโทษที่ยุติธรรม 3.3 มีการลงโทษจริงจังกฎ 3.4 มีระบบฟ้องร้องที่มีประสิทธิภาพ 3.5 มีหัวหน้างานที่ลงโทษลูกน้องอย่างจริงจัง 3.6 มีการปรามผู้ส่อเค้าวทุจริต 3.7 มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว
4. หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล	4.1 ประชาชนได้รับรู้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ 4.2 ประชาชน สื่อ มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างสัมปทาน 4.3 ประชาชน สื่อ องค์กรพัฒนาเอกชน มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหาร 4.4 มีกลุ่มวิชาชีพภายนอกร่วมตรวจสอบ

4) ด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ตาราง 7 ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานมีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน	1.1 การให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอกหน่วยงาน 1.2 ประเภทกลุ่มผู้รับข้อมูล 1.3 การใช้สื่อในการให้ข้อมูล 1.4 ความถี่ในการให้ข้อมูล 1.5 ช่องทางการเข้าถึงข้อมูล
2. หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน	2.1 มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนภายนอกหน่วยงาน 2.2 กลุ่มบุคคลที่หน่วยงานรับฟังความคิดเห็น 2.3 ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็น 2.4 การตั้งในใจการรับฟังความคิดเห็น 2.5 การเห็นคุณค่าของการรับฟังความคิดเห็น 2.6 การทิ้งช่วงการตัดสินใจหลังจากการรับฟังความคิดเห็น
3. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชน	3.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจ 3.2 กระบวนการตัดสินใจ 3.3 มิติของเวลากับการตัดสินใจ 3.4 ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3.5 กระบวนการใช้กรรมการในการตัดสินใจ
4. หน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน	4.1 การพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

5) ด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ตาราง 8 ตัวชี้วัดด้านความรับผิดชอบ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน	1.1 หน่วยงานมีการทำข้อตกลงสองฝ่าย
2. หน่วยงานมีเป้าหมายชัดเจน	2.1 มีนโยบายและแผนที่ชัดเจน
3. หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.1 การจัดสรรแบ่งพันทรัพยากร 3.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3.3 ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 3.4 การจัดการความขัดแย้ง 3.5 การสื่อสารภายใน 3.6 การสนับสนุนภายใน 3.7 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3.8 การยอมรับความสามารถ 3.9 ความไว้วางใจหรือความศรัทธาเชื่อมั่น 3.10 ขวัญกำลังใจ
4. หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล	4.1 การประเมิน
5. หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน	5.1 มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน
6. หน่วยงานมีแผนสำรอง	6.1 การทำแผนสำรอง

6) ด้านหลักความคุ้มค่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

ตาราง 9 ตัวชี้วัดด้านความคุ้มค่า

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานมีการประหยัด	1.1 การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม 1.2 ไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ 1.3 หน่วยงานมีผลผลิตหรือการบริการที่ได้มาตรฐาน

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
	1.4 หน่วยงานมีการตรวจสอบภายในและ การจัดทำรายงานการเงิน 1.5 หน่วยงานมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ
2. หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	2.1 หน่วยงานใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2.2 หน่วยงานมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2.3 หน่วยงานมีการให้ผลตอบแทนตามผลงาน
3. หน่วยงานมีศักยภาพในการแข่งขัน	3.1 หน่วยงานมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 3.2 หน่วยงานมีการเน้นผลงานด้านบริการ 3.3 หน่วยงานมีการประเมินผลการทำงาน 3.4 ผู้บริหารระดับสูงกว่ามีภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ สำนักงานสภาพัฒนาการเมือง สถาบันพระปกเกล้า (2555, หน้า 9-14) กล่าวว่า ในปี 2554 สภาพัฒนาการเมือง ได้มอบหมายให้ คณะกรรมการภาคประชาสังคม สภาพัฒนาการเมือง ได้จัดทำโครงการติดตามและประเมินผล และพัฒนาตัวชี้วัดธรรมมาภิบาลในหน่วยงานรัฐ โดยคณะทำงานได้ใช้ตัวชี้วัดหลักธรรมมาภิบาลจากหนังสือ ทศธรรมตัวชี้วัดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ที่จัดพิมพ์โดยสถาบันพระปกเกล้า มาพัฒนาเป็นต้นแบบในการติดตามประเมินผลและพัฒนาตัวชี้วัดจากโครงการดังกล่าว สามารถพัฒนาเป็นตัวชี้วัดธรรมมาภิบาลขั้นพื้นฐาน สำหรับหน่วยงานรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย 15 องค์ประกอบหลัก 58 ตัวชี้วัด ดังนี้

หลักธรรมมาภิบาล	องค์ประกอบหลัก	ตัวชี้วัด
หลักนิติธรรม	3	21
หลักคุณธรรม	2	4
หลักความโปร่งใส	3	12
หลักการมีส่วนร่วม	2	5
หลักความสำนึกรับผิดชอบ	2	4
หลักความคุ้มค่า	3	12

สำหรับตัวชี้วัดหลักธรรมาภิบาลพื้นฐานที่ใช้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอิสระ จำแนกตามหลักธรรมาภิบาล
และองค์ประกอบหลัก ได้ดังนี้

ตาราง 10 ตัวชี้วัดหลักธรรมาภิบาลพื้นฐานที่ใช้สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอิสระ

ที่	ตัวชี้วัด
	1.หลักนิติธรรม
	1.1 หน่วยงานมีความผูกพันต่อกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ
1	1. ก่อนการปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจของหน่วยงานที่จะมีผลกระทบต่อประชาชนจะมีการรับฟังความเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและมีผลการวิเคราะห์ที่วิจัยแล้วว่ามีผลดีแก่ประชาชน
2	2. มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบถึงขั้นตอนการบริหารในด้านต่าง ๆ
3	3. มีการให้ข้อมูลการให้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ประชาชนใช้บริการ โยไม่ปิดบังเพื่อผลประโยชน์ทับซ้อน
4	4. มีชั้นการทำงานของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน
5	5. มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการหรือการพิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ทันท่วงทีตามกำหนดและลำดับก่อนหลัง
6	6. การพิจารณาออกคำสั่งต่าง ๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องครบถ้วน
7	7. มีการเปิดโอกาสที่จะให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงต่อเจ้าหน้าที่หรือประชาชนก่อนการดำเนินการใด ๆ
8	8. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน
9	9. การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ต้องมีความเป็นธรรมเสมอภาค
10	10. ในรอบปีที่ผ่านมาหน่วยงานไม่เคยเพิกถอนคำสั่งเพราะขัดกฎหมาย
11	11. ประชาชนต้องมีสิทธิ์ในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อการให้บริการที่ไม่เป็นธรรม
12	12. มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการให้บริการและตามลำดับก่อนหลัง
13	13. การพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือตัดสินคดี ยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมทุกฉบับ ไม่เลือกปฏิบัติและตามลำดับก่อนหลัง
	1.2 กฎระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย
14	14. มีการตรวจสอบหรือทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ และไม่ขัดรัฐธรรมนูญ

ตาราง 10 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด
15	15. มีการพิจารณาคำร้อง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปรับปรุงให้วิธีการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้นและแจ้งผลการดำเนินงานให้ทราบ
16	16. มีการตรวจสอบกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่เป็นอุปสรรค หรือก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน
	1.3 ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่
17	17. คณะกรรมการหรือผู้มีอำนาจชี้ขาดของหน่วยงาน มีความอิสระในการทำงาน
18	18. เจ้าหน้าที่สามารถคัดค้านการทำหน้าที่ของกรรมการหรือผู้มีอำนาจชี้ขาดในเรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ไม่เป็นกลาง
19	19. มีการกระจายอำนาจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา
20	20. การให้บริการประชาชนยึดหลักความเสมอภาค
21	21. การพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ยึดหลักความเป็นธรรม
	2. หลักคุณธรรม
	2.1 ปลอดจากการคอร์รัปชัน
22	1. ไม่มีการปฏิบัติที่ผิดกฎหมายหรือกฎข้อบังคับจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม
	2.2 ปลอดจากการทำผิดวินัย
23	2. มีการกำหนดกรอบจริยธรรมของหน่วยงาน
24	3. มีการจัดให้มีกิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นประจำ (ทุกปี)
25	4. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานโดยยึดหลักความสามารถเป็นธรรม
	3. หลักความโปร่งใส
	3.1 หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง
26	1. มีระบบการตรวจสอบภายในหน่วยงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงที่นำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ
27	2. มีการประเมินผลสม่ำเสมอทุกปีจากหน่วยงานภายนอก
28	3. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่หน่วยงานให้บริการ
29	4. มีการกำหนดช่องทาง / วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับหน่วยงาน
30	5. มีการปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ
	3.2 หน่วยงานมีความโปร่งใสในด้านให้ทุนให้โทษ
31	6. มีการนำความคิดเห็นที่รับฟังได้ไปใช้ปรับปรุงการทำงาน

ตาราง 10 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด
32	7. มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น
33	8. บุคลากรของหน่วยงานไม่เคยมีการกระทำบางอย่างที่เป็นเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน
32	7. มีเครื่องมือในการให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวก เช่น กล่องรับฟังความคิดเห็น
33	8. บุคลากรของหน่วยงานไม่เคยมีการกระทำบางอย่างที่เป็นเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน
34	9. หน่วยงานแสดงต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยการบริการ รวมทั้งกำหนดค่าบริการที่โปร่งใสเป็นธรรมแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม
	3.3 หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล
35	10. มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนในการให้สัมปทาน การออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ
36	11. มีการเผยแพร่รายงานการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยบริการ ข้อมูลการคิดค่าบริการ และผลงานแก่สวาทารณชนทั่วไปทั้งทางเว็บไซต์และสื่ออื่น ๆ
37	12. มีการเปิดเผยข้อมูลรายรับรายจ่ายสู่สาธารณะ
	4. หลักการมีส่วนร่วม
	4.1 หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นประชาชน
38	1. เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการมีความเต็มใจและตั้งใจในการบริการประชาชน
39	2. มีการติดตามแนะนำให้คำปรึกษาประชาชนอย่างสม่ำเสมอ
	4.2 หน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน
40	3. มีการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน
41	4. มีการสนับสนุนพื้นที่จัดกิจกรรมที่ปรึกษาทางวิชาการ งบประมาณในการทำกิจกรรมของประชาชน
42	5. มีช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานที่สะดวก
	5. หลักความสำนึกรับผิดชอบ
	5.1 หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
43	1. มีระบบการกระจายข่าวสารข้อมูลของหน่วยงานให้แก่ประชาชนทราบโดยทั่วถึง
44	2. ผู้บริหารหน่วยงานได้สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนรวมของหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ
	5.2 หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล
45	3. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน (Job Description)
46	4. มีการจัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ตาราง 10 (ต่อ)

ที่	ตัวชี้วัด
	6. หลักความคุ้มค่า
	6.1 หน่วยงานมีการประหยัด
47	1. บุคลากรของหน่วยงานไม่เคยถูกร้องเรียนเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน
	6.2 หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
48	2. มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังภายในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน
49	3. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ
50	4. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้
51	5. มีการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มปริมาณผลผลิต
52	6. ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ตามเป้าที่กำหนดสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน
53	7. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
54	8. มีการนำระบบการประเมินผลบุคคล การปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงาน
	6.3 หน่วยงานมีศักยภาพในการแข่งขัน
55	9. มีการกำหนดธรรมาภิบาลเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของหน่วยงาน
56	10. มีการจัดหน่วยงานให้คำปรึกษา / รับเรื่องราวร้องทุกข์
57	11. มีผู้รับผิดชอบในการให้ข่าวสารข้อมูลแก่ประชาชน
58	12. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

จากตัวชี้วัดตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันพระปกเกล้า และการพัฒนาตัวชี้วัดธรรมาภิบาลขั้นพื้นฐานของสำนักงานสภาพัฒนาการเมือง สถาบันพระปกเกล้า ที่นำเสนอไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดตามหลักธรรมาภิบาลเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอิสระ ซึ่งรวมถึงสถานศึกษาด้วย ว่าการบริหารงานและการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจะส่งผลถึงการส่งเสริมบทบาทของภาคประชาชนให้มีความเข้มแข็งในการพัฒนาประเทศให้มั่นคงยั่งยืนต่อไป

4. การสร้างคู่มือ

4.1 แนวคิดการสร้างคู่มือ

คู่มือ เป็นหนังสือประเภทหนึ่ง เรียกว่า หนังสือคู่มือ เป็นหนังสือที่ทำขึ้นเพื่อรวบรวมเรื่องที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยให้รายละเอียดสั้น ๆ กะทัดรัด เพื่อใช้เป็นคู่มือสำหรับศึกษาในเรื่องที่ต้องการได้เป็นอย่างดีหรืออาจใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน (พวงรัตน์ สมวงศ์, 2551, ออนไลน์)

นอกจากนี้งานวิจัยของ แสงรุณี มีพร (2552, หน้า 98) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดและแนวปฏิบัติการเขียนหนังสือคู่มือไว้ว่า จำเป็นต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของหนังสือ นั้น ๆ หนังสือคู่มือ ตามความหมายของคำ หมายถึง หนังสือที่ใช้ไปกับการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง วัตถุประสงค์ของคู่มือก็เพื่อให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้คู่มือ ช่วยให้ผู้ใช้สามารถกระทำการใดสิ่งหนึ่งตามที่ต้องการได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งถ้าจะใช้การเปรียบเทียบหนังสือคู่มือก็เปรียบเสมือนกับการสอน เพียงแต่เป็นการสอนที่ใช้ภาษาเขียนเป็นสื่อแทนภาษาพูด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดการสร้างคู่มือได้ว่า คู่มือเป็นหนังสือที่เขียนขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติตามเพื่อให้การจ้ดกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของการปฏิบัติมีคุณภาพตามมาตรฐานให้มากที่สุดและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยตนเอง

4.2 ขั้นตอนการสร้างคู่มือ

ศิริบุญ จงวุฒิเวตน์ และมาเรียม นิลพันธุ์ (2552, หน้า 14) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำคู่มือ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนร่างคู่มือ คำถามต่อไปนี้จะป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การวางแผนร่างคู่มือ คือ

1. จุดมุ่งหมายของคู่มือคืออะไร นั่นคือต้องการให้ผู้ใช้เป็นอย่างไร เช่น ใช้เป็นคู่มือการแก้ปัญหา ใช้เป็นคู่มือกำกับการปฏิบัติ หรือใช้ก่อนการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ใครเป็นผู้ใช้คู่มือเหล่านี้ ถ้ากำหนดผู้ใช้คู่มือเราจะทราบถึงความต้องการเฉพาะบางประการของผู้ใช้ทันที พยายามสร้างคู่มือใช้ประเภทเดียวกันเท่านั้น

เป็นการยากที่จะทำคู่มือใช้หลายประเภทเพราะผู้ใช้อาจมีระดับการศึกษาที่ต่างกัน ดังนั้นความต้องการในแต่ละระดับจึงแตกต่างกัน

3. การสอบถามผู้ใช้งานว่าเขาต้องการคู่มือแบบไหน เช่น ไม่ต้องการเนื้อหามากหรือต้องการรูปภาพประกอบ ควรตรงกับความต้องการของผู้ใช้มากที่สุด

4. คู่มือนี้จะใช้ที่ไหน

5. คู่มือนี้จะใช้อย่างไร เช่น ถ้าผู้ใช้ต้องการใช้เพื่อประกอบขั้นตอนในการปฏิบัติผู้สร้าง คู่มือจึงควรมีร่างขั้นตอนการทำงานประกอบ

6. การนำข้อมูลมาใช้ในคู่มือ ก่อนอื่นผู้สร้างต้องสามารถชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการใช้ จากนั้นมาพิจารณาความถนัด ทักษะ และความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการในการปฏิบัติ

7. กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานจะได้ทราบว่าผู้ใช้ต้องทำอะไร การกำหนดข้อมูลในแต่ละขั้นตอน

8. การลำดับเนื้อหาในการเขียน

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมข้อมูลในการพัฒนาคู่มือ คือ

1. การเขียนหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อย

2. การจัดลำดับหัวข้อเหล่านั้น

3. วางแนวทางนำข้อมูลใส่ในแต่ละหัวข้อ

4. เริ่มต้นเขียนเนื้อหาโดยการใช้คำง่าย ๆ และสั้น ๆ อธิบายความหมาย

ศัพท์เฉพาะมีการยกตัวอย่างมีความต่อเนื่องของเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบคู่มือโดยทดสอบคู่มือในเรื่องต่อไปนี้

1. เนื้อหาคู่มือ

2. รูปแบบ

3. ผลกระทบ

ในการทดสอบนั้น ควรกำหนดผู้ทำการทดสอบและวิธีการทดสอบ หลังจากนั้นนำคู่มือไปตรวจสอบและนำผลที่ได้มาทำการแก้ไข

ปรีชา ช้างขวัญยืน และคณะ (2550, หน้า 132-134) ได้เสนอแนะแนวทางในการสร้างคู่มือไว้ว่า

1. ระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้

2. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

3. คู่มือควรมีส่วนช่วยผู้ใช้ได้อย่างไร มีประโยชน์อะไรบ้าง

4. ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้เครื่องมือ เพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
 5. มีส่วนที่แนะนำให้ผู้ใช้งานเกี่ยวกับการเตรียมตัว เตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และ สิ่งจำเป็นคู่มือแนะนำ
 6. ควรมีส่วนให้คำแนะนำให้แก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
 7. เนื้อหาสาระมีความถูกต้อง สามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ
 - 7.1 มีข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ
 - 7.2 ต้องเรียงลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสมช่วยให้ผู้ใช้ทำได้อย่างถูกต้องรวดเร็วประหยัด
 - 7.3 ใช้ภาษาให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกับผู้เขียน ไม่คลุมเครือ ภาษาเข้าใจง่าย
 - 7.4 แนะนำเคล็ดลับ เทคนิควิธีต่าง ๆ ซึ่งผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้นได้
 - 7.5 ควรมีคำถามกิจกรรมให้ผู้ใช้ตรวจสอบความเข้าใจจากการอ่านใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการให้ผู้ใช้คู่มือได้สะดวก เช่น การจัดรูปเล่ม ขนาดตัวอักษรการใช้สี การใช้ภาพการเน้นข้อความ เป็นต้น ควรใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรมรายชื่อ ชมรม รายชื่อสื่อ รายชื่อสถานศึกษา รายชื่อบุคคลสำคัญ เป็นต้น
- จากขั้นตอนการจัดทำคู่มือดังกล่าว สรุปได้ว่าการสร้างคู่มือนั้นแท้จริง คือ การสอนหรือการให้ความรู้แก่ผู้อ่านผ่านทางภาษาเขียน แต่เนื่องจากผู้อ่านไม่มีโอกาสที่จะซักถามผู้เขียนในประเด็นที่สงสัยได้ คู่มือจึงจำเป็นต้องมีความชัดเจน ให้รายละเอียดครอบคลุมประเด็นที่น่าสงสัยไว้ทั้งหมด เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความแจ่มแจ้งตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการสร้างคู่มือ ทั้งนี้ในการจัดสร้างคู่มือมีขั้นตอนการจัดทำที่สำคัญ คือ การวางแผนร่างคู่มือ การเตรียมข้อมูลในการทำคู่มือ และการทดสอบคู่มือ

4.3 องค์ประกอบของคู่มือ

มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของคู่มือและแนวทางการสร้างคู่มือไว้ดังนี้

ปรีชา ช่างขวัญยืน และคนอื่น ๆ (2550, หน้า 129) อธิบายองค์ประกอบของคู่มือไว้ดังนี้

1) คำชี้แจงการใช้คู่มือ
2) คำชี้แจงเกี่ยวกับการเตรียมการที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เป็นต้น

- 3) เนื้อหาสาระและกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการ
- 4) ความรู้เสริมหรือแบบฝึกหัดหรือแบบฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยในการฝึกฝน
- 5) ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและการแก้ไขปัญหา
- 6) แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ

นอกจากนี้ เอกวุฒิ ไกรมาก (2550, หน้า 54) ได้กล่าวว่า คู่มือควรประกอบด้วยหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1) คำชี้แจงการใช้ข้อมูล โดยปกติจะครอบคลุมถึง วัตถุประสงค์ ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการใช้คู่มือ วิธีการใช้ และคำแนะนำ

2) เนื้อหาสาระที่จะสอน ปกติจะมีการใช้เนื้อหาสาระที่จะสอนโดยมีคำชี้แจง หรือคำอธิบายประกอบและอาจมีการวิเคราะห์เนื้อหาสาระให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจที่จะอ่าน

3) การเตรียมการสอน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ การเตรียมสถานที่ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็น การเตรียมวัสดุ เอกสารประกอบการสอน แบบฝึกหัดและแบบปฏิบัติ ข้อสอบ คำเฉลย ฯลฯ การติดต่อประสานที่จำเป็น ฯลฯ

4) กระบวนการ วิธีการ คู่มือครู จำเป็นต้องมีข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้ คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน คำแนะนำและตัวอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุผล คำถามตัวอย่างแบบฝึกปฏิบัติ ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรทำ

5) การวัดการประเมินผล คู่มือที่ดีควรจะให้คำแนะนำอย่างครบถ้วน การวัดและประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ควรมีรายละเอียด เช่น เครื่องมือวัด วิธีวัดผล เกณฑ์การประเมิน

6) ความรู้เสริม คู่มือที่ดีต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้และสามารถคาดคะเนได้ว่าผู้ใช้อาจจะประสบปัญหาในเรื่องใด และจัดหาหรือจัดทำข้อมูลที่จะช่วยส่งเสริมความรู้และดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7) ปัญหาและคำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา ผู้เขียนคู่มือควรจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องที่เขียนมากมายพอสมควร ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าในการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ มักจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น และจุดอื่นในเรื่องนั้นมีอะไรบ้าง การเป็นผู้มีประสบการณ์และสามารถนำเอาประสบการณ์เหล่านั้นมาช่วยผู้ใช้หรือผู้อื่นให้สามารถกระทำการสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างราบรื่นไม่เกิดอุปสรรค ปัญหา นับว่าเป็นจุดเด่นของคู่มือ ผู้เขียนคู่มือที่สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการป้องกันและปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับผู้อ่านหรือผู้ใช้คู่มือจะถือได้ว่าทำหน้าที่ผู้เขียนได้ดี

8) แหล่งข้อมูลและแหล่งอ้างอิงต่างๆ หนังสือที่ไม่ควรขาดการให้แหล่งอ้างอิง หรือแหล่งข้อมูล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

จากองค์ประกอบของคู่มือที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 บทนำ เป็นส่วนที่อธิบายถึงความเป็นมาในการจัดทำคู่มือ ความมุ่งหมาย ความสำคัญและประโยชน์ของคู่มือ ส่วนที่ 2 คำชี้แจง การใช้คู่มือ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการใช้คู่มือและ ส่วนที่ 3 เนื้อหา เป็นส่วนที่อธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาของคู่มือคำแนะนำในเรื่องการวัดผลและประเมินผล แหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติม

4.4 ลักษณะที่ดีของคู่มือ

ในการจัดทำคู่มือขึ้นมานั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของคู่มือเป็นสำคัญ เพราะผู้ใช้หรือศึกษาคู่มือนั้นจะให้ความสนใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของคู่มือที่ตนเอง

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2550, หน้า 77) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดทำคู่มือนั้นควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) ใช้ภาษาชัดเจนเข้าใจง่าย
- 2) ใคร่ครวญถึงปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้ผู้ใช้คู่มือใช้ได้เป็นอย่างดี
- 3) ควรออกแบบคู่มือให้สวยงามน่าหยิบอ่าน
- 4) ควรมีภาพหรือการ์ตูนประกอบเพื่อนำสนใจ

5) หากเป็นเล่มควรทำปกให้สวยงามและทนทานต่อการใช้เขียนหน้าปกให้เด่นชัด

6) แม้จะกำหนดหัวข้อใดตามองค์ประกอบข้างต้นก็ตาม ผู้ทำคู่มืออาจตัดหรือเพิ่มหัวข้อใดตามความเหมาะสม

ปรีชา ช่างขวัญยืน และคณะ (2550, หน้า 132) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะการเขียนคู่มือที่ดีว่า คู่มือจะต้องมีความชัดเจน ให้รายละเอียดครอบคลุม เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจแจ่มแจ้ง การเขียนคู่มือต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ควรระบุให้ชัดเจนว่า คู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ต้องการให้ผู้ใช้ได้สิ่งใดจากคู่มือบ้าง
- 3) คู่มือนี้ช่วยผู้ใช้ได้อย่างไรบ้าง ผู้ใช้จะได้ประโยชน์อะไรบ้าง
- 4) ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด

- 5) ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมวัสดุ
- 6) ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการในการ

ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

- 7) ควรมีคำถามหรือกิจกรรมให้ผู้ใช้คู่มือทำ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจใน

การศึกษาคู่มือ

- 8) ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการช่วยให้ผู้ใช้คู่มือได้โดยสะดวก
- 9) การใช้แหล่งอ้างอิงที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นบรรณานุกรม

ชื่อบุคคลสำคัญ

ศิริบุร จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์ (2552, หน้า 17-18) ได้วิจัยเรื่องการวิจัยและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอาสาศาสตร์ท้องถิ่นในการดูแลและรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม (อสม.มส.) และได้เสนอแนะลักษณะของคู่มือที่ดีไว้ 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านเนื้อหา คือ เนื้อหาสาระหรือรายละเอียดในคู่มือควรตรงกับเรื่องที่ศึกษาและไม่ยากจนเกินไปจนทำให้ไม่มีผู้สนใจที่จะหยิบอ่าน การนำเสนอเนื้อหาควรให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้ที่จะศึกษา ข้อมูลที่มีในคู่มือ ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ได้ เนื้อหาควรเหมาะสมที่จะนำไปอ้างอิงได้ ควรมีกรณีตัวอย่างประกอบในบางเรื่องเพื่อจะ

ได้ทำความเข้าใจง่าย ควรมีการปรับปรุงเนื้อหาของคู่มือให้ทันสมัยเสมอ

2) ด้านรูปแบบ คือ ตัวอักษรที่ใช้ควรมีตัวโตและมีรูปแบบที่ชัดเจน อ่านง่าย เหมาะกับผู้ใช้คู่มือ ควรมีภาพหรือตัวอย่างประกอบเนื้อหา ลักษณะการจัดรูปเล่ม ควรทำให้น่าสนใจ การใช้ภาษาควรให้เข้าใจง่ายเหมาะสมกับผู้ใช้คู่มือ ระบบการนำเสนอ ควรเป็นระบบจากง่ายไปยาก หรือเป็นเรื่อง ๆ ให้ชัดเจน

3) ด้านการนำไปใช้ คือ ควรระบุขั้นตอน วิธีการใช้คู่มือให้ชัดเจนมี แผนภูมิตาราง ตัวอย่างประกอบให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีข้อมูลเพื่อสามารถ ประสานงานต่าง ๆ ได้ สะดวกและรวดเร็ว บอกลิทธิประโยชน์และข้อควรปฏิบัติให้เข้าใจง่าย

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของคู่มือข้างต้น สรุปได้ว่า คู่มือที่ดีต้องเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ วิธีการจัดกิจกรรมมีความละเอียด อ่านแล้ว สามารถนำไปปฏิบัติได้ ควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอน ต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของคู่มือควรน่าสนใจ มีแหล่งอ้างอิงที่สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้