

บทที่ ๒

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔ ปทุมธานี – สระบุรี ซึ่งมีเอกสารที่ใช้ในการค้นคว้า เพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร โรงเรียน

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในอันที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน เป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ในองค์กร มีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหาร จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ การวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร ผู้บริหารยุคปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลายและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานในแต่ละวันที่ยาวนาน ต้องแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขันทั้งระดับโลก ระดับภูมิภาคและระดับภายในประเทศ ต้องใช้เวลาติดตามระเบียบข้อบังคับของรัฐและถูกกดดันจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ มากมาย นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเกิดจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานของผู้บริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับภาวะการณ์

ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ขณะเดียวกันในภาวะที่ท้าทายเหล่านั้น ผู้บริหารที่มี
ความสามารถ ก็อาจแสวงหาโอกาสและความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กรได้^๐

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมของสังคมมนุษย์ เกิดขึ้นมาควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์
เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สังคมมนุษย์ดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุข โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กิจกรรม
หรืองานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในทางทฤษฎีได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า
การบริหาร ไว้มากมายหลายแนวคิด ดังนี้

คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายอย่าง
เดียวกัน แต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กัน คำว่า การบริหาร มักใช้กับกิจการสาธารณะหรือราชการ
ส่วนคำว่า การจัดการ นิยมใช้กับกิจการธุรกิจหรืออุตสาหกรรม โดยเหตุนี้ เราจึงเรียกผู้ดำรง
ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยราชการว่า ผู้บริหาร ในขณะที่บริษัทห้างร้าน เรียกว่า ผู้จัดการ เนื่องจาก
กิจการคณะสงฆ์เป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์และความสุขแก่มหาชน และจึงได้ใช้คำว่า การบริหาร
กิจการคณะสงฆ์ และเรียกผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยรวมๆ ว่าผู้บริหารกิจการคณะสงฆ์

จันทราณี สงวนนาม^๑ ได้สรุปว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คือการบริหารเป็น
สาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้อันเกิด
จากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ การบริหาร จึง
เป็นศาสตร์ (Sciences) เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกันกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและ
รัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ
ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งนับเป็นการประยุกต์
เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และ
สิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหาร ก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

ในหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหาร ได้ให้ความหมายของการบริหารหลายอย่าง เช่น
“การบริหารคือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” ความหมายนี้เป็นการระบุว่า ผู้บริหารไม่ได้
ลงมือทำงานด้วยตัวเองแต่ทำงานโดยการสั่งให้คนอื่นทำ ภายในสภาพองค์การที่กล่าวมานี้

^๐โสณะ ดิยาวัว, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๓.

^๑จันทราณี สงวนนาม, อังใน ศิริยา โถแก้ว, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล :กรณีศึกษา
โรงเรียนสิริวิบูลย์ราษฎร์จังหวัดสมุทรปราการ”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี,
๒๕๔๘), หน้า ๔.

ทรัพยากรด้านบุคคล จะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม “การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ตามความหมายนี้ การบริหารได้แก่กิจกรรม ในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ”

จากการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง การร่วมมือกันทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งเอาไว้ โดยอาศัยทรัพยากรการบริหาร ซึ่งได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการ ที่เหมาะสม ที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการวางแผน การปฏิบัติการและการประเมินผลโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ความเจริญงอกงามและความสำเร็จของหน่วยงานนั้นๆ เป็นหลักซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ โดยที่ผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้แสดงความรับผิดชอบของการบริหาร

๒.๑.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารโดยทั่วๆ ไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร คือจะต้องมีลำดับรายการก่อนหลังว่า จะต้องทำอะไรก่อนและต่อๆ ไปจะทำอะไรซึ่งจัดไว้ว่า หลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน นักบริหาร นักวิชาการตลอดจนนักการศึกษา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

เทเลอร์ ^๐ (Frederick W Taylor) บิดาแห่งการบริหารได้พัฒนาการบริหารที่มี หลักเกณฑ์ ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑ . ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานที่ทำแต่ละอย่าง คือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จะจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมดสำหรับส่วนที่เกินมาตรฐาน

^๐เทเลอร์ (Frederick W Taylor), อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๘.

๒ . ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓ . ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่จะมีรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔ . การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการไป ลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

วิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมาและได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่ม ที่จะต้องรับผิดชอบนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้นเรื่อยๆ

เฮนรี ฟาโยล^๐ (Henri Fayol) มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (administrative sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับ การบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions)ประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดองค์การ (Organizing) ๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) ๔) การประสานงาน (Coordinating) และ ๕) การควบคุม (Controlling)

ฟาโยล (Fayol) ได้กำหนดหลักการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ๑๔ ประการ ที่สำคัญคือ

๑ . การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโยล ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับ การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒ . อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการจะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบ ไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้าน

^๐เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol), อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๗๘-๘๐.

เทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓ . การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) คำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนทำได้ยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔ . สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึง ความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์กรจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

๕ . การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้อยู่รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากถ้าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกๆระดับขององค์กร

๖ . การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์กร องค์กรใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยิ่งไปกว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗ . หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้น เป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘ . การออกคำสั่ง (Order) หมายถึง วิธีการจัดการเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหาความพึงพอใจในโอกาสงานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์กร (Organization chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์กรจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

๙ . ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์กรและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชีวิตผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐ . ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอรับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรกับคุณสมบัติผู้นำและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติอย่างยุติธรรม

๑๑ . ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) ระบบการให้รางวัลประกอบด้วย โบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒ . ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์กรซึ่งมีแนวโน้มว่าจะทำงานเป็นทีม

เป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กร การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ให้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓ . ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร

(Subordination of Individual Interests to The Common Interest) ผลประโยชน์ขององค์กรถือว่าเป็นผลประโยชน์ของทุกๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์กร ในขณะที่องค์กรยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร

๑๔ . ความสามัคคี (Sprit de Corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยูคต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์กร และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโศค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลังเมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้เสนอหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า Posdcorb Model มีรายละเอียดดังนี้

๑. P=Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้น มีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒ . O=Organizing หมายถึง เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการโดยจัดแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน ขนาดของการควบคุมและ แบ่งสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบควบคู่กันไป

๓ . S=Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

๔ . D=Directing หมายถึง การสั่งการหรือการอำนวยการ เป็นการกำกับดูแล สั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา

^๐เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๖.

๕ . Co=Coordinating หมายถึง การประสานงาน เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดี กับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้าง มนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

๖ . R=Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

๗ . B=Budgeting หมายถึง การงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้วงงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอ ให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหาร โดย เฮนรี ฟาโยล นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร

๒.๑.๓ การบริหารการศึกษา

การทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือให้เกิดผลอย่างเป็นประโยชน์ที่แท้จริงเป็นงานหนึ่งของผู้บริหาร การทำให้เกิดผลและการบริหารมีลักษณะที่คล้ายกันจนเกือบสามารถใช้ในความหมายเดียวกันได้ ไม่ว่าผู้บริหารจะทำงานในองค์กรประเภทใดก็ตาม ผู้บริหารคือบุคคลที่ถูกคาดหวังให้ทำในสิ่งที่สมควรทำ นั่นก็คือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง แต่งานจะเกิดประสิทธิผลได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญๆ หลายประการและปัจจัยดังกล่าวอาจเกิดจากตัวองค์กร พฤติกรรมการบริหารหรือคนซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานในองค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผลต้องพัฒนาที่องค์ประกอบที่สำคัญๆ ไม่ว่าจะเป็นคนหรือตัวองค์กรตลอดจนพฤติกรรมการบริหาร

เรนซิส ไลเคิร์ธ^{*} (Rensis Likert) ได้ทำงานค้นคว้าวิจัยสำนักฝ่ายขายจำนวน ๔๐ แห่ง พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามเป็นระบบสังคมที่มีความซับซ้อน (complex social system) ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ต่อกันและระบบการใช้อิทธิพลที่มีประสิทธิภาพ (An effective interaction influence

^{*}เรนซิส ไลเคิร์ธ, อังโนรณิ กิริติบุตร, การประเมินประสิทธิผลขององค์กร(กรุงเทพมหานคร: โอเอส ปรี้นติ้ง, ๒๕๒๕), หน้า ๑๔๗ – ๑๔๘.

system) โดย (Likert) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการผลิต (Productivity) ของแต่ละระบบกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายกับพนักงานไปที่ระบบ สรุปผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าระบบการบริหาร (Management System) หรือแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) ภายในองค์กรนั้นแบ่งออกได้เป็น ๔ ระบบ คือ^๑

๑. ระบบเผด็จการ (Exploitative) ระบบการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศในองค์กรระบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น จริงใจและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อยหรือแทบไม่มี การติดต่อสื่อสารเริ่มจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่าง ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์การตัดสินใจได้เพียงเล็กน้อย โครงสร้างการบังคับบัญชาจะถูกรวบไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น องค์กรอุปถัมภ์ในบรรยากาศเผด็จการนี้ จะมีแนวโน้มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์กรทำให้เป้าหมายของการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำ

๒. ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Authoritative) ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะใช้อำนาจแบบมีความกรุณาของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวลูกน้องขึ้นบ้าง แบบนายมีต่อบ่าว การตัดสินใจสั่งการเกือบทั้งหมด การวางแผนนโยบายและเป้าหมายขององค์กรจะกระทำที่เบื้องบนสุด การตัดสินใจบางอย่างกระทำในระดับต่ำภายในกรอบที่กำหนดไว้ รางวัลความดีความชอบต่างๆ และการลงโทษถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนงาน การติดต่อสัมพันธ์จะกระทำในลักษณะที่หัวหน้าถ่อมตัวลงมาบ้างแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็รู้สึกเกรงกลัวและมีความระมัดระวังอยู่ ผู้บริหารระดับกลางระดับล่างมีบทบาทมากขึ้น องค์กรอุปถัมภ์ได้พัฒนาขึ้นมาแต่ไม่ได้ต่อต้านหรือขัดขวางเป้าหมายและนโยบายขององค์กรเสมอไป

๓. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative) ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจแบบมีการปรึกษาหารือผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจลูกน้องมากขึ้น แต่ไม่สมบูรณ์เต็มที่ การตัดสินใจต่างๆ ไปกระทำแต่ที่เบื้องบนสุด ระดับล่างได้รับอนุญาตตัดสินใจสั่งการเฉพาะเรื่องได้มากขึ้น การติดต่อสื่อสารเป็นไปทั้งสองทาง รางวัลหรือการลงโทษมีเป็นครั้งคราว ลักษณะที่สำคัญของกระบวนการควบคุมบังคับบัญชาก็คือ ได้มอบให้กับผู้บริหารระดับต่ำลงไป ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบทั้งในระดับที่สูงกว่าและระดับที่ต่ำกว่า องค์กรอุปถัมภ์อาจพัฒนาขึ้นมา อาจจะสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหรือต่อต้านเป็นเพียงบางส่วน

^๑Rensis Likert, **The Human Organization : Its Management Value**, (Tokyo, Japan : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1967), pp. 4-5.

๔. ระบบการเข้ามามีส่วนร่วม (Participative-Group) ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะ ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ผู้บริหารมีความมั่นใจและไว้วางใจลูกน้องเต็มที่ การตัดสินใจได้กระจายไปทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสารไม่ได้เป็นไปเพียงแค่สองทาง แต่จะไหลไปยังเพื่อนร่วมงานด้วย จะได้รับการจูงใจด้วยการให้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องในการพัฒนาความคิดความชอบทางเศรษฐกิจ การวางแผนเป้าหมายมีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า ลูกน้องอย่างกว้างขวางในเรื่องกระบวนการควบคุมบังคับบัญชา หน่วยงานระดับล่างเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอย่างเต็มที่ มีอยู่บ่อยๆ ที่องค์การอุปถัมภ์และองค์การอุปถัมภ์เป็นองค์การเดียวและอย่างเดียวกัน ดังนั้นพลังงานทางสังคมทั้งหมดต่างสนับสนุนความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการบริหารทั้ง ๔ ระบบ การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือการบริหารที่ได้ทั้งงานทั้งน้ำใจคนและผลผลิตสูง ซึ่งต้องเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ ๘ ประการ ซึ่งแบบบริหารทั้ง ๔ ระบบนั้น แบบใดจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการปฏิบัติหรือสภาพการจัดองค์การบริหารขององค์ประกอบต่อไปนี้คือ ๑) ภาวะผู้นำ ๒) สภาพแรงจูงใจ ๓) กระบวนการติดต่อสื่อสาร ๔) การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกันและกัน ๕) กระบวนการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ ๖) การกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ ๗) การควบคุมการปฏิบัติงาน และ ๘) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

พอจะสรุปจากความสำคัญดังกล่าวได้ว่าทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรจะพัฒนาหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรพร้อม แต่ถ้าขาดการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้ว จะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาได้ ดังนั้นการบริหารจัดการ จึงเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้และผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสมโดยอาศัยหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเข้ามาช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

การบริหารงานนั้น ถ้าจะพิจารณาแค่เพียงว่าเป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป แต่เพียงอย่างเดียวก็ยังไม่เป็นการเพียงพอ โดยเฉพาะในปัจจุบันอันเป็นยุคที่วิทยาการก้าวหน้าพลเมืองเพิ่มขึ้นและความต้องการของประชาชนก็เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว การบริหารจึงต้องคำนึงถึงคุณค่าของการบริหารในด้านของการประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ ความรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่และการให้บริหารอย่างเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งสามารถสรุปคุณค่าของการบริหาร ได้ว่า

คุณค่าในด้านการประหยัด (Economy) มิได้หมายถึงเพียงแค่การใช้เงินอย่างประหยัด หากแต่หมายรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่จะใช้จ่ายเงินทองทรัพย์สินของรัฐหรือขององค์การด้วยความพินิจรอบคอบ ประกอบด้วยเหตุผลและมุ่งผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง

คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุดและการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ อาจพิจารณาได้จากผลงานนั้นๆ

คุณค่าในด้านประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลักและความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผล เป็นเรื่องของ การนำเอาผลงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ดังนั้น งานที่มีประสิทธิผลจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

คุณค่าในด้านความเป็นธรรม (Equity) หมายถึง การที่จะต้องบริหารงานด้วยความเป็นธรรมอย่างทั่วถึงและถ้วนหน้าปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชัง โดยไม่เลือกแบ่งชั้นวรรณะ เชื้อชาติ ศาสนา คุณค่าในด้านความเป็นธรรมนี้หากพิจารณาโดยลึกซึ้งก็จะเห็นว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารนั่นเอง และเป็นสิ่งที่นักบริหารจะต้องช่วยกันผดุงให้ดำรงอยู่ในมวลหมู่สังคมมนุษย์ต่อไป

คุณค่าในด้านความซื่อสัตย์และมีเกียรติ (Honest and Honor) หมายถึง การบริหารหรือการปฏิบัติงานต่างๆ ต้องดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการหรือการดำเนินธุรกิจก็ตาม และเมื่อการดำเนินการนั้น เป็นไปด้วยความถูกต้องดีงาม คุณค่าหรือความมีเกียรติก็ย่อมจะเสริมส่งให้สูงยิ่งขึ้น

๒.๑.๔ หลักธรรมสำหรับนักบริหารที่ดี

หลักการบริหารโดยทั่วไป ที่ควรใช้ประกอบการบริหารงานวัดให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง (High Efficiency) คือ ให้ได้ประสิทธิผลสูง (High Effectiveness) ด้วยค่าลงทุนต่ำ (Low Investment Value) คือ ประหยัดและคุ้มค่า ได้แก่

๑. การรู้จักกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง การวางแผนนโยบาย (Policy Formation) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี มีประสิทธิภาพ

๒. การรู้จักริเริ่ม (Initiation) โครงการที่เป็นแก่นสาร อันจะยังสารประโยชน์แก่ตนเองและหมู่คณะ และการรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้พอเหมาะกับงบประมาณ (Budget) และทรัพยากร (Resources) ที่มีและ/หรือที่คาดว่าจะมีจะได้ (อย่างใกล้เคียงที่สุด) ให้เหมาะสมกับกำลังคน (Man Power) และกาลเวลา (Timing)

๓. การรู้จักวางแผนโครงการ (Project Planning) เพื่อปฏิบัติงาน (Operations) ตามนโยบายทั้งในระยะสั้น (short Term) และระยะยาว (Long Term)

๔. การรู้จักแบ่งงาน (Division of Work) และการมอบหมายอำนาจหน้าที่การทำงาน (Delegation of Authority) แก่บุคคล หรือคณะบุคคลหน่วยรองลงไป ให้ปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินโครงการต่างๆ ตามความเหมาะสมแก่สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และตามอัธยาศัยใจคอของแต่ละท่าน หรือแต่ละกลุ่มบุคคล (Put The Right Man on The Right Job)

๕. รู้จักประสานความสามัคคี (Unity) และประสานประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interest) ของหมู่คณะ ให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ให้เห็นแก่ประโยชน์โดยส่วนรวม คือ พระพุทธศาสนาด้วยกัน ให้สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อตนเอง (Safety-Responsibilities) และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Mutual-Responsibilities) คณะสงฆ์ในพระธรรมวินัยนี้ร่วมกัน และให้มีความร่วมมือ(Cooperation)ประสานงาน (Coordination) และช่วยเหลือ (Assistances) ซึ่งกันและกัน

๖. รู้จักปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) มีการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ด้วยความถูกต้อง (Rightness) ความเหมาะสม (Properness) ความบริสุทธิ์ (Fair Mind) และความยุติธรรม (Justice)

๗. รู้จักติดตาม (Fellow-Up) และประเมินผลงาน (Evaluation of Work) และการรายงาน (Reporting) เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการงาน ของแต่ละบุคคล และ/หรือ คณะบุคคล ผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบไปปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เป็นระยะๆ เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและเพื่อพิจารณาวินิจฉัยข้อหรือวิธีแก้ไขปัญหในปัจจุบัน และวิธีป้องกันปัญหาในอนาคต

โดยนัยนี้ จะเห็นได้ว่า นักบริหารที่ดี ก็คือ นักป้องกันแก้ไขปัญหาก็ดี นั่นเอง จะต้องเป็น นักเผชิญปัญหา ไม่ใช่เป็น นักหนีปัญหา หรือ นักหมกปัญหา กล่าวคือจะต้องคอยสดับตรับฟัง รับทราบปัญหาจากผู้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานโครงการต่างๆ โดยวิธีการติดตาม ประเมินผลงาน และรับทราบรายงานผลการปฏิบัติงาน ปัญหา และทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี แล้วจึงพิจารณาวินิจฉัยจากการรายงาน ข้อมูลที่ถูกต้อง ที่เชื่อถือได้ ที่ตรงประเด็นและที่สมบูรณ์ เพื่อทำการตัดสินใจสั่งการด้วยเหตุผล หลักการ และหลักธรรม กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้น

การเป็นนักบริหารที่ดีควรที่จะมีหลักธรรมมาใช้ในการบริหาร ซึ่งจะทำการบริหารงาน บริหารคนพาธุรกิจและภารกิจบรรลุสำเร็จสมประสงค์ ซึ่งพระพิพิธธรรมสุนทร วัดสุทัศนเทพวราราม ได้พูดถึงหลักนักบริหารที่ดีไว้ ๗ ประการคือ^๖

^๖พระพิพิธธรรมสุนทร (สุนทร ญาณสุนทโรภคิทธิธรรมาชีวิโต, (กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗.

๑. มีความรู้กว้างขวาง วิชาจรณสัมปันโน คือต้องเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารที่
 จี้เกียจ ไม่หาความรู้มาใส่ตน ลูกน้องจะไม่เคารพนับถือ จึงต้องเชิญคนมีความรู้มาบรรยายให้ฟัง
 โลกวิทู ต้องรู้ทะลุถึงอุปนิสัยใจคอลูกน้องและสามารถแก้ไขอุปนิสัยที่ไม่ดีให้ได้

๒. ใ่วางใจ ผู้บริหาร ต้องหัดใ่วางใจคนบ้าง และจงใ่วางใจคนที่น่าใ่วางใจ ซึ่ง
 จะต้องดูอุปนิสัยหรือคุณสมบัติคนที่น่าใ่วางใจ ๕ ประการ คือ ขยัน อดทน ประหยัด ซื่อสัตย์
 พัฒนาฝีมือคนขยัน งานก็มีโอกาสสำเร็จ คนที่อดทนไม่ท้อถอย งานหนักเหนื่อยยากอย่างไรก็ยังสู้
 ไม่ทิ้งงานกลางคัน คนที่ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย หนี้ใหญ่ ใจโต มักใช้เงินในการดำเนินการที่ไม่ประหยัด
 คนที่ไม่ซื่อสัตย์นี้ล่อแหลมต่อการเอาเงินของบริษัทไปลงทุนหรือโกงกิน สุดท้ายเป็นเรื่องของฝีมือ
 ซึ่งต้องพัฒนาเรื่อยๆ ผลงานออกมาจะได้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไม่กระทบสิ่งแวดล้อม

๓. ให้โอกาส ผู้บริหารควรให้โอกาสลูกน้อง เพื่อเป็นที่ฝึกฝนความชำนาญจากการ
 ผ่านประสบการณ์ในด้านต่างๆ การให้โอกาส มี ๒ อย่าง คือ ๑) ให้โอกาสทำงานเพื่อพัฒนาฝีมือ
 และ ๒) ให้โอกาสแก้ไขงานที่ผิดพลาด

๔. ปราศจากอคติ หรือลำเอียง ผู้บริหารไม่ควรตัดสินด้วยอารมณ์คือ เพราะรัก
 (นันทาคติ) เพราะเกลียด (โทสาคติ) เพราะหลง (โมหาคติ) และเพราะกลัว (ภยาคติ)

๕. มีความค้ำใจก้าวหน้า เป็นผู้บริหารต้องมีหัวก้าวหน้าปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 (Continuous Improvement) ต้องมองเห็นการนำวิทยาการสมัยใหม่มาพิจารณาประยุกต์ใช้ เพื่อให้
 ทันกับสนามการค้า อย่าไปยึดติดกับสิ่งเก่า ล้าสมัย ที่ทำให้เสียเปรียบในด้านการแข่งขัน เว้นแต่ จะ
 บอกได้ว่าของล้าสมัยดีกว่าของทันสมัยได้อย่างไร ผู้บริหารสมัยใหม่เดี่ยวนั้นนิยมระดมสมองประชุม
 โต้เถียงกัน ระดับปฏิบัติการก็มีการระดมสมองด้วยกลุ่มคุณภาพ (QCC)

๖. เกิดปัญหาเร่งแก้ไข ผู้บริหารไม่ควรหมกมุ่นอยู่กับปัญหาไว้ มิเช่นนั้นปัญหาต่างๆ จะ
 สะสมพอกพูน จนเกิดวิกฤต ด้านคุณภาพงาน คุณภาพสินค้าบริการ และอาจเป็นเหตุให้ธุรกิจ
 ล่มสลายได้ การแก้ปัญหานั้น ต้องพิจารณาด้วยว่ามีเหตุปัจจัยจากอะไร แล้วก็ไปแก้ที่เหตุนั้น แก้ไข
 เฉพาะหน้า เรียกว่าแก้อาการ (Corrective) ถ้าแก้แบบก่อนหน้าเรียกว่า ป้องกัน (Prevention)

๗. ป้องกันภัยผู้ทำงาน เป็นผู้บริหารที่ดีต้องป้องกันลูกน้อง ภัยที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้อง
 ซึ่งมีหลายด้าน เช่น การป้องกันอุบัติเหตุ และอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกน้องขณะปฏิบัติงาน
 ป้องกันการทะเลาะเบาะแว้ง มีเรื่องราวกับบุคคลภายนอก เป็นต้น

หลักนักบริหารที่ดี ๗ ประการ มีความรู้กว้างขวาง ใ่วางใจ ให้โอกาส ปราศจากอคติ
 มีความค้ำใจก้าวหน้า เกิดปัญหาเร่งแก้ไข และป้องกันภัยผู้ทำงาน ซึ่งหลักนี้ก็เป็นอีกแง่มุมหนึ่ง
 ที่แตกต่างไปจากหลักบริหารอื่นๆ ที่ผู้บริหารควรพิจารณา

ลักษณะผู้บริหารที่ดี (นายใช้ เพื่อนชม ลูกน้องชอบ) ผู้บริหารที่เกือบดี (นายชอบ เพื่อนชม ลูกน้องเฉย) ผู้บริหารที่ไม่ดี (นายไม่ชอบ เพื่อนเฉย ลูกน้องชัง) และผู้บริหารที่หาดีไม่ได้ (นายเฉย เพื่อนชัง ลูกน้องชัวเพราะตัวเองก็ชัว)^๖

ส่วนลักษณะผู้บริหารที่ไม่พึงประสงค์ คือ มาดประชัน กันทำลูกน้อง ยกย่องคน
 สนแต่เรื่องอื่น ดิ้นเจ้านาย ใฝ่สองชั้น ฉันทำเอง และไม่เกรงใคร

อนึ่ง นักบริหารนักปกครองที่ดี พึงปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความถูกต้อง
 ตามพระธรรมวินัย กฎหมาย และบทบัญญัติแห่งกฎหมายอาญาและอาญาวิธี ด้วยความเหมาะสม
 ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และด้วยความยุติธรรม โดยถือหลักพรหมวิหารธรรม ซึ่งกล่าวโดยย่อ คือ
 เอาใจเขามาใส่ใจเรา และยังจะต้องช่วยปกป้องคนดี คนมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม
 จากการถูกเบียดเบียนโดยไม่เป็นธรรมและยังจะต้องช่วยสนับสนุน อุปถัมภ์ค้ำจุน ให้เขาสามารถ
 ปฏิบัติงาน ในหน้าที่รับผิดชอบโดยสะดวกและปลอดภัยจากฝ่ายอธรรมทุกรูปแบบ พิจารณาโดย
 รอบคอบแล้ว กล่าวตำหนิคนที่ควรตำหนิ กล่าวชมเชย ยกย่อง คนดีที่ควรยกย่อง ตามที่เป็นจริง
 ในโอกาสอันควร ก็จะยังความเจริญรุ่งเรือง และสันติสุขอย่างมั่นคง แก่หน่วยงานที่บริหารนั้น
 ฉันทัด การบริหารวัดก็ฉันทันนั้น

๒.๑.๕ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร คือ ความสามารถทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทั้งนี้เพื่อให้
 ภารกิจบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงมีนักวิชาการที่คิดค้นว่า
 ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถหรือมีทักษะการบริหาร ด้านใดบ้าง แนวคิดต่างๆ มีดังนี้

พอล และเคนเนต^๖ (Paul and Kenneth) ได้มีความเห็นตรงกับกับโรเบิร์ต แอล.
 แคทซ์ (Robert L. Katz) ที่ได้คิดค้นวิธีการที่เรียกว่า "สามทักษะ" (Three - Skill Method) พบว่า
 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหาร ๓ ด้าน สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

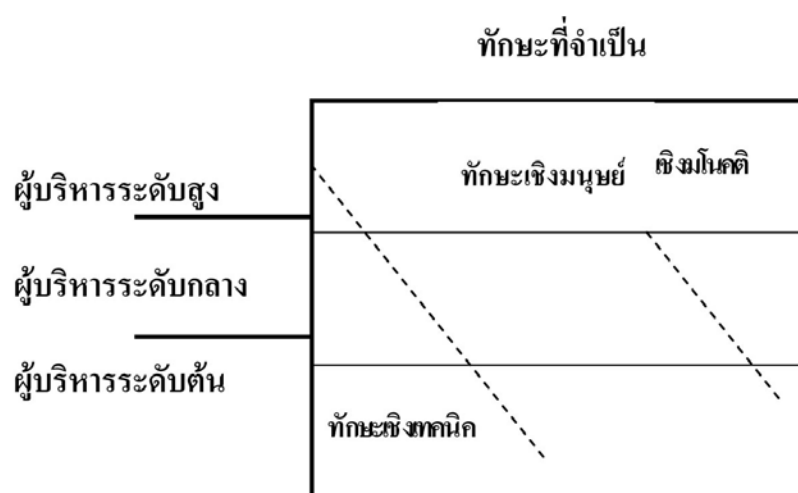
๑. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้
 ใช้เครื่องมือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานวิธีการทำงานที่เหมาะสม ให้งานบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วย
 ทักษะ ๓ ทักษะ คือ การวางแผน กระบวนการกลุ่มและติดต่อสื่อความหมาย และการจัดการ

^๖เกรียงไกร เศรษฐไกรกุล, ปกิณกะสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

^๖Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior**, (New Jersey : Prantice-Hall, Inc., 1977), pp. 6-7.

๒. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นสามารถเข้าใจและเข้าใจคนอื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานได้อย่างดี ประกอบด้วย ทักษะ ๓ ทักษะ คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงานและการใช้หลักธรรม

๓. ทักษะเชิงแนวคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถเข้าใจถึงส่วนต่างๆ ของหน่วยงานที่สัมพันธ์กันสามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจให้งานต่างๆดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะ ๓ ทักษะ คือการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการจัดความขัดแย้ง ความเหมาะสมเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารของทักษะทั้ง ๓ จะมีความแตกต่างกันในผู้บริหารแต่ละระดับและเป็นไปตามตำแหน่งของงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่หัวหน้าระดับผู้ควบคุมงานถึงผู้บริหารระดับสูงดังแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๑ ทักษะที่จำเป็นในการบริหารที่แตกต่างกันสำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ

จากภาพดังกล่าว จะเห็นว่า การปฏิบัติงานในผู้บริหารระดับต้นถึงสูงสุด จะมีทักษะในแต่ละด้านต่างกัน คือ ผู้บริหารระดับต้นต้องการทักษะทางเทคนิคมาก และทักษะด้านนี้จะมีน้อยในระดับสูง ทักษะเชิงแนวคิดจะมีมากขึ้นตามลำดับและมากที่สุดในระดับสูงเพื่อการพิจารณาสั่งการ ส่วนทักษะเชิงมนุษย์เป็นแกนกลางที่เป็นตัวสัมพันธ์ที่สำคัญในผู้บริหารงานทุกระดับ

จิตร ศรีสะอาด^{๐๐} ได้กล่าวถึงวิธีการ "สามทักษะ" ไว้ว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด จะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะทั้ง ๓ ดังมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

๑. ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล เป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรลุไว้ในวิชาต่างๆ ทางบริหาร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ๑) ทักษะด้านการวางแผน (Planning Skills) ๒) ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group Process and Communication Skills) ๓) ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skills)

๒. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ซึ่งเป็นสิ่งแวด ล้อมที่สำคัญที่สุดผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลงาน

๓. ทักษะเชิงโนมติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ ทักษะนี้ ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย ๑) การตัดสินใจ (Making Decisions) และ ๒) การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำ เป็นที่จะต้อง มี หรือใช้ทักษะทั้งสามขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคมาก และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และมีทักษะเชิงโนมติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะเชิงเทคนิคน้อยกว่าระดับต้น แต่อาจต้องใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงโนมติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะเชิงโนมติและเชิงมนุษยสัมพันธ์มาก ส่วนทักษะเชิงเทคนิคใช้น้อย

^{๐๐}จิตร ศรีสะอาด, หลักและระบบบริหารการศึกษา, เล่มที่ ๑, หน่วยที่ ๑-๒, (นนทบุรี:ฝ่ายการพิมพ์ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๓), หน้า ๓๗-๓๘.

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕ มุ่งให้กระจายอำนาจ ในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างมี คุณภาพ

๒.๒.๑ วัตถุประสงค์การบริหารงานวิชาการ^{๐๐}

๑. เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
๒. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพในเพื่อพัฒนาตนเองและการ ประเมินภายนอกจากหน่วยงานภายนอก
๓. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
๔. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

^{๐๐}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕.

๒.๒.๒ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ

กิบสัน และคณะนิยามประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิภาพ^{๐๐} (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ หรือความพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใดประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น ๒ ระดับ คือ

๑. ประสิทธิภาพของบุคคล

๒. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรงกับความคาดหวังและความต้องการของของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้น ไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพขององค์การ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งกิบสัน และคณะ (Gibson and others 1998: 36-39) อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ๕ ตัวคือ

๑. การผลิต (Production) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

๒. ประสิทธิภาพ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

๓. ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

๔. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

^{๐๐}กิบสัน และคณะ (Gibson and Others 1998:812) อ้างใน สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์), พ.ศ. ๒๕๕๒, หน้า ๕-๖.

๕. การพัฒนา (Development) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยสมารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ข้อควรสังเกต คือความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งก็คือรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง

๒.๒.๓ ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการนั้น ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่านเสนอแนวคิด และให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม^{๐๐} ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบ กุญโฑ^{๐๐} ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นศิลปะการใช้อำนาจและการใช้ทรัพยากรในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินงานปรับปรุงพัฒนากิจกรรมทุกอย่าง ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

เลิศณรงค์ พูนเกิดมะเริง^{๐๕} ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการจะเป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สอดคล้องกับ

^{๐๐}จันทราณี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิต พอย ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๕.

^{๐๐}ประกอบ กุญโฑ, “การศึกษาสภาพและปัญหาของการบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา”, **ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา**, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา), ๒๕๔๕, หน้า ๑๒.

^{๐๕}เลิศณรงค์ พูนเกิดมะเริง, “การศึกษากระบวนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา”, **ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษา**, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา), ๒๕๔๖, หน้า ๓๔.

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว การบริหารงานวิชาการยังรวมถึงการอบรมศีลธรรมจรรยาความประพฤติของนักเรียนให้เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป

สรุปความว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติกิจกรรมในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูและนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

๒.๒.๔ ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการในโรงเรียนมี ๖ งาน คือ งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นเพียงส่วนประกอบหรือปัจจัยที่ส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพมีความรู้ มีจริยธรรม งานวิชาไม่ใช่หน้าที่เพียงแต่ทำให้นักเรียนสามารถอ่านออก เขียนได้เท่านั้น แต่จะต้องมีความสามารถปรับตัวในสังคม และเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งงานวิชาการของโรงเรียนมีความสำคัญ ดังนี้

ฉัตรชัย อรรถนันท์^{๐๐} ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการสอนโดยตรง โดยครอบคลุมถึงการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการศึกษา งานวิชาการดังกล่าวนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบเป็นอันดับแรก เพราะภารกิจของสถานศึกษา คือการให้บริการทางวิชาการผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการโดยทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำในด้านการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เอกชัย กี่สุขพันธ์^{๐๑} ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักที่มีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารงานของโรงเรียน เพราะโรงเรียนต้องรับผิดชอบในการพิจารณาเด็กนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะคติ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ ให้เป็นไปในแนวทางที่สังคมต้องการ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์^{๐๒} ได้กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน เพราะจะเป็นเครื่องชี้ถึงความสำเร็จรุ่งเรืองก้าวหน้าของโรงเรียนด้านอื่นเป็นตำแหน่งเสริมเท่านั้น

^{๐๐}ฉัตรชัย อรรถนันท์, หลักการบริหารการศึกษา, (พิษณุโลก :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, ๒๕๒๘), หน้า ๑๕๖.

^{๐๑}เอกชัย กี่สุขพันธ์, หลักการบริหารทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร :คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๘๒.

^{๐๒}วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, หลักการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร:อาร์ตกราฟฟิค, ๒๕๓๘), หน้า ๖๕.

บุญส่ง พุทธรักษ์พงศ์^{ON} ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยมุ่งหวังให้ประโยชน์เกิดแก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อใช้เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น

ความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของงานวิชาการ ดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่สำคัญยิ่งในงานวิชาการ ถ้าบุคลากรทุกคนมีความตระหนัก มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการศึกษาและจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนที่รับผิดชอบแล้ว ย่อมเป็นการง่ายที่จะทำให้งานวิชาการนั้นบรรลุและนำความสำเร็จมาสู่สถานศึกษา ดังนั้นจุดประสงค์ของหลักสูตร วิธีสอนกิจกรรมการเรียนรู้ วัสดุผล จึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องทางวิชาการอย่างหนึ่งที่จะทำให้นักเรียนมีประสิทธิผลที่ต้องการ

๒.๒.๕ หลักการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาหรือโรงเรียน โรงเรียนจะดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น ดังนั้นในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีหลักการในการบริหารงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางมาก ในการบริหารงานแต่ละอย่างจึงมีเทคนิคและหลักการที่แตกต่างกันไปในรายละเอียดของงาน แต่หลักการสำคัญที่ควรนำไปปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการโดย ดังนี้

กิตติมา ปรีดีดิกล^{OO} ได้กล่าวสรุปถึงหลักการบริหารงานวิชาการไว้ว่า

๑. จัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลัก
๒. การบริหารงานวิชาการมุ่งการร่วมมือกันทำงาน
๓. ควรจะกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
๔. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
๕. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานวิชาการ
๖. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น
๗. มีการให้ขวัญ กำลังใจในการทำงาน

^{ON}บุญส่ง พุทธรักษ์พงศ์, “การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อาเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่”, **ปริญญาศึกษาสาตร มหาวัฒนิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา(คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)**, ๒๕๔๕, หน้า ๕.

^{OO}กิตติมา ปรีดีดิกล, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๒), หน้า ๔๘-๔๙.

๘. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ
๙. ให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่รับผิดชอบ
๑๐. ติดตามและประเมินผลงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๐} ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

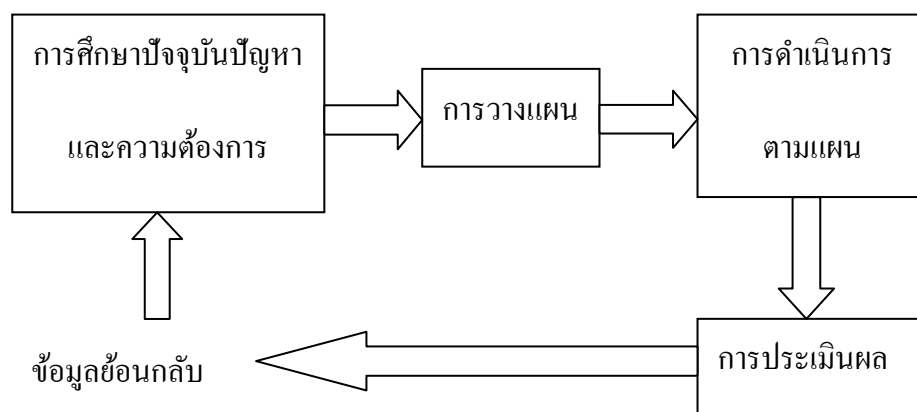
๑. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียน นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ลาออกกลางคัน เรียนเกินเวลาและเข้าเกินกำหนด
๒. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้นั้นคือ นักเรียน นักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณภาพ

๒.๒.๖ กระบวนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารอย่างไรก็ตามจะต้องมีการบริหารโดยใช้กระบวนการที่เหมาะสมการบริหารงานวิชาการก็เช่นเดียวกัน จะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ถึงแม้จะมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการทำงานทางด้านนี้อยู่แล้วก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้ที่ตื่นตัวในการบริหารงานวิชาการ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานวิชาการ ตลอดจนเข้าใจความสำคัญวัตถุประสงค์ กระบวนการในการบริหารงานวิชาการ เพื่อเป็นผู้นำให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การบริหารงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพจะต้องใช้กระบวนการบริหาร ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

^{๐๐} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, ๒๕๓๒), หน้า ๒๑.

อำภา บุญช่วย^{๐๐} ได้แสดงความคิดเห็นแนะ กระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมหรือมัธยมศึกษา ไว้ ๔ ขั้นตอน ดังภาพประกอบ ๒ นั้น



แผนภาพ ๒.๒ กระบวนการบริหารงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการการศึกษาสภาพ อาจทำได้ในเรื่องต่อไปนี้

๑.๑ ข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น

- ๑) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- ๒) ยอดรวมแสดงผลการสอบรายปี
- ๓) สถิติการมาเรียนของนักเรียน
- ๔) จำนวนอัตราการเข้าชั้น
- ๕) สื่อการเรียนการสอน
- ๖) การนิเทศภายใน
- ๗) การสอนซ่อมเสริม
- ๘) โครงการต่าง ๆ

๑.๒ ข้อมูล กำหนดที่ต้องยึดเป็นแนวทาง เช่น

- ๑) หลักสูตร เอกสารหลักสูตร หนังสือแบบเรียน
- ๒) ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย การประเมินผลการเรียน

^{๐๐}อำภา บุญช่วย, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๐-๑๔.

๓) นโยบายกระทรวง กรม หน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น ส่วนวิธีการศึกษา อาจทำได้โดยสำรวจ บันทึกรายการ ศึกษาวิจัย ใช้สื่อหรือเครื่องมือ เช่น เครื่องมือประเมินคุณภาพที่หน่วยงานจัดการศึกษา โดยการสัมมนา

ขั้นตอนที่ ๒ การวางแผน

การวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ รอบคอบ มีขั้นตอน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารต้องจัดให้มีการวางแผนงาน โดยปฏิบัติ ดังนี้

๒.๑ การจัดทำแผนงาน และโครงการวิชาการประจำปี เพื่อให้การวางแผนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้น เพื่อทุกคนจะได้มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของหน่วยงาน และจะได้ให้ความร่วมมือด้วยดี เมื่อกำหนดแผนงานเสร็จแล้วก็จัดทำโครงการสนับสนุนแผนงานวิชาการให้ครอบคลุมงานต่อไป ดังนี้

- ๑) การกำหนดเป้าหมาย และวางแผนงานวิชาการ
- ๒) จัดหาและส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน
- ๓) การวางแผนการสอน
- ๔) การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน
- ๕) การนิเทศการสอน
- ๖) ห้องสมุด
- ๗) การวัดและประเมินผล
- ๘) พัฒนาการสอนในกลุ่มประสบการณ์หรือแผนการเรียนต่าง ๆ
- ๙) การสอนซ่อมเสริม
- ๑๐) การใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
- ๑๑) รายงานผลการเรียน เป็นต้น

๒.๒ การจัดปฏิทินปฏิบัติงาน ในรอบปีการศึกษาหนึ่ง ๆ มีกิจกรรมหลายอย่างที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ การจัดให้มีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าวันใด เดือนใด จะประกอบกิจกรรมอะไร ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องเตือนความจำของผู้รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลา

๒.๓ การจัดทำแผนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะควบคุม ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู ให้เป็นไปตามเนื้อหาและกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในคู่มือและแผนการสอน

๒.๔ การจัดตารางสอนผู้บริหารโรงเรียนควรมอบให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและคณะทำงานเป็นผู้จัดทำโดยผู้บริหารคอยควบคุมดูแลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดตารางสอน

๒.๕ การจัดครูเข้าสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงความต้องการและความถนัดของครู เช่น ครูสอน ป. ๑ ควรเป็นผู้ที่เข้าใจเด็กวัยนี้เป็นอย่างดี ู้ความต้องการและความสามารถของนักเรียน

๒.๖ การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน

ขั้นตอนที่ ๓ การดำเนินการตามแผน

ขั้นตอนนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการตามแผนงานวิชาการ ดังนี้

๓.๑ ตรวจสอบการเตรียมการสอนหรือบันทึกการสอน

๓.๒ ให้ครูเข้าปฏิบัติการสอนตรงตามเวลา

๓.๓ ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศให้ครูดำเนินการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแผนการสอนหรือคู่มือครู

๓.๔ จัดครูเข้าสอนแทนในกรณีครูไม่มาปฏิบัติการสอน

๓.๕ ควบคุม ดูแล ให้ครูจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียน

๓.๖ สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๓.๗ ควบคุม ติดตาม ให้ครูที่รับผิดชอบงานและโครงการเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผล

การประเมินผลงานวิชาการเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ จะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

๔.๑ การประเมินผลการเรียนของนักเรียน มีแนวปฏิบัติ เช่น

๑) จัดหาเครื่องมือประเมินผลทุกชนิด เพื่อให้ครูสะดวกในการใช้

๒) ส่งเสริมให้ครูประเมินผลการเรียน เพื่อจะได้แนะนำ ช่วยเหลือและให้การนิเทศในลักษณะต่าง ๆ

๓) รับฟังปัญหาในการประเมินผลการเรียน เพื่อจะได้แนะนำช่วยเหลือ และให้การนิเทศในลักษณะต่าง ๆ

๔) จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียน เพื่อให้ครูใช้สอนซ่อมเสริม

๕) ประสานสัมพันธ์กับทางผู้ปกครองนักเรียน เพื่อรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน และเพื่อหาทางร่วมมือกันพัฒนาเด็ก

๖) ประเมินผลความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับปีก่อน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

๔.๒ การประเมินผลโครงการวิชาการของโรงเรียน มีแนวปฏิบัติ เช่น

- ๑) เป็นผู้ริเริ่มและส่งเสริมการจัดทำโครงการวิชาการของโรงเรียน
- ๒) พิจารณาและประเมินความสำคัญของโครงการร่วมกันกับครู
 - ๓) ติดตามและช่วยเหลือการดำเนินการตามโครงการ
 - ๔) ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของโครงการ
 - ๕) เป็นผู้ประเมินหรือแต่งตั้งคณะทำงานประเมินผลโครงการ
 - ๖) เป็นผู้ตรวจสอบและตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือจัดทำโครงการต่อเนื่อง

๔.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู มีแนวปฏิบัติ เช่น

- ๑) สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
- ๒) ตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น สังเกตความก้าวหน้าของเด็ก ตรวจสอบจากผลงานของเด็ก
 - ๓) รับฟังข้อมูลจากผู้ปกครองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู
 - ๔) จัดประชุมประเมินผลงานของครู
 - ๕) สรุปผลการประเมินการทำงานโครงการวิชาการที่ได้รับมอบหมาย
 - ๖) ทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน

๒.๒.๖ ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงงานวิชาการและขอบข่ายของงานวิชาการ

ในส่วนที่เกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ผู้วิจัยได้อาศัยขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญในการบริหารงานวิชาการ มี ๗ ด้าน คือ

๑. ด้านการบริหารหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
๒. ด้านการบริหารงานการเรียนการสอน
๓. ด้านการบริหารงานหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
๔. ด้านการบริหารงานวัดผลประเมินผล
๕. ด้านการบริหารงานห้องสมุด
๖. ด้านการบริหารงานนิเทศภายใน

๗. ด้านการจัดประชุมอบรมทางวิชาการ

โดยทั่วไปการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนจะมีลักษณะคล้ายกันโดยเน้นไปทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานพัฒนาหลักสูตร งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน งานเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน งานเกี่ยวกับการสนับสนุนการให้บริการทางวิชาการ งานเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล และงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางด้านงานวิชาการ จัดให้แก่แก่นักเรียนเพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้ เจตคติ และทักษะ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ในอนาคต ตลอดจนจนถึงการพัฒนาปรับปรุงงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น มาประยุกต์เป็นประเด็นในการศึกษา เป็น ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านการเรียนการสอน
๒. ด้านหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
๓. ด้านวัด และประเมินผล
๔. ด้านห้องสมุด

ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนเป็นงานที่ถือว่าเป็นหัวใจของโรงเรียนเลยทีเดียวโรงเรียนจะดีมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนสำคัญ สำหรับการจัดการเรียนการสอนนั้นมีนักศึกษาได้เสนอแนวไว้ ดังนี้

สวัสดี สายประสิทธิ์ มงคล ลำอาง และสมบูรณ์ วัฒนวรพงศ์^{๐๐} ได้กล่าวว่าการเรียนหมายถึง กระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดผลของการเรียนรู้ในด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนการสอน หมายถึง ความพยายามของบุคคล ๆ หนึ่งหรือหลาย ๆ คนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

วัลลภ กันทรพิทย์^{๐๐} ได้กล่าวเน้นถึง การจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดประสงค์ ๓ ประการ คือ

^{๐๐} สวัสดิ์ สายประสิทธิ์, มงคล ลำอาง และสมบูรณ์ วัฒนวรพงศ์ กลุ่มมือสอบและปฏิบัติราชการ ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัด และผู้ช่วยฯ ทุกตำแหน่ง กรุงเทพมหานคร สัมพันธ์กราฟฟิคอาร์ต, ๒๕๓๕), หน้า ๕๕๔.

^{๐๐} วัลลภ กันทรพิทย์, ข้อคิดเบื้องต้นในการสอนและการสอนที่เน้นกระบวนการ, (กรุงเทพมหานคร : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๔), หน้า ๘-๑๐.

๑. ไม่ว่าจะสอนวิชาใดก็ตามต้องสอนให้ถึงขั้นนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน
๒. ต้องสอนให้ผู้เรียนรับรู้กระบวนการและนำไปใช้ได้
๓. ต้องสอนให้ผู้เรียนเห็นช่องทางในการนำสิ่งที่ได้เรียนไปประกอบอาชีพหรือหารายได้

ชาญชัย อาจิณสมาจาร^{๑๙} ได้กล่าวถึง สมรรถภาพการสอนหรือประสิทธิผลการสอน คุณสมบัติเบื้องต้นที่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัตินทางวิชาชีพ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของครู เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. มีความรู้ในวิชา หรือสาขาที่สอน คือ ครูต้องรู้จริงในวิชา หรือสาขาที่สอน
๒. มีความรู้ความเข้าใจในตัวผู้เรียน คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักเบื้องต้นของความเจริญเติบโต และพัฒนาการของมนุษย์
๓. มีความรู้ความเข้าใจหลักการสอนและทักษะการใช้เทคนิคเพื่อการนำออกมาใช้
๔. ความรู้ความเข้าใจทั่วไปที่เกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
๕. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

บุญชม ศรีสะอาด^{๒๐} ได้กล่าวว่า การเรียนต้องอาศัยการสอนซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ส่วนการสอน หมายถึง การจัดดำเนินการของผู้สอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยผู้เรียนจะต้องทำกิจกรรมด้วยตนเอง การจัดการเรียนการสอนเป็นงานที่ถือว่าเป็นหัวใจของโรงเรียนเลยทีเดียวโรงเรียนจะดีมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนสำคัญ สำหรับการจัดการเรียนการสอนนั้นมันักศึกษาได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

กุลชลี คำชาย^{๒๑} ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลการสอนหรือสมรรถภาพการสอนว่า ครูควรมีความสามารถ ดังนี้

๑. การเตรียมการสอน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตั้งแต่ก่อนเข้าห้องเรียน
๒. การประเมินตัวผู้เรียน จะต้องระบุขอบข่ายหรือระดับความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียน
๓. การวางแผนการสอน หมายถึง การเตรียมรูปแบบการสอนเพื่อที่จะเชื่อมช่องว่างระหว่างความสามารถเบื้องต้นที่จะประเมินได้จากตัวผู้เรียนกับความสามารถที่จะเกิดขึ้นใหม่

^{๑๙}ชาญชัย อาจิณสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร :ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๘), หน้า ๓๔.

^{๒๐}บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการสอน, (กรุงเทพ ฯ:สุวีริยาสาส์น, ๒๕๓๗), หน้า ๑-๒.

^{๒๑}กุลชลี คำชาย, ครูยุคใหม่ คิดใหม่ ทำใหม่ :บัญญัติ ๑๐ ประการ, (กรุงเทพมหานคร :เอกซเปอร์ เนท., ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

๔. การสอน เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

๕. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าการสอนประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

กนกนันท์ วรรณภาส^{๐๖} ได้กล่าวว่า สมรรถภาพการสอนหรือประสิทธิผลการสอนว่าครูควรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนการสอน
๒. ด้านความเข้าใจในตัวเด็ก
๓. ด้านการจัดกิจกรรมการสอน
๔. ด้านการใช้สื่อการสอน
๕. ด้านการวัดผลประเมินผลการสอน

ไพโรจน์ มงคลสินธุ์^{๐๗} ได้กล่าวว่า สมรรถภาพการสอนหรือประสิทธิผล การสอนไว้ว่าควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. การประเมินผลการเรียน

๒. การเตรียมการสอน
๓. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
๔. การเสริมสร้างทักษะกับนักเรียน
๕. การสรุปท้ายบทเรียนหลังการสอน
๖. การวัดผลและประเมินผลการสอน

จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการสอนของครู หมายถึง การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานการสอน การวัดและประเมินผล

๒. ด้านหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

งานหลักสูตรนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา ผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนี้

^{๐๖} กนกนันท์ วรรณภาส, ๒๕ ข้อที่ไม่ควรผิดพลาดของครูยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร :เอกซเปอร์เนท., ๒๕๔๐), หน้า ๒๘.

^{๐๗} ไพโรจน์ มงคลสินธุ์, ประสิทธิภาพของการสอน, (กรุงเทพมหานคร :ภาพพิมพ์., ๒๕๔๑), หน้า ๓๐.

อำนาจ จันทรแป้น^{๐๐} ได้กล่าวว่าความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

๑. หลักสูตรในฐานะเป็นวิชาและเนื้อหาวิชา เป็นการมองหลักสูตรว่าเป็นวิชาและเนื้อหาวิชาที่ครูจะต้องสอนและนักเรียนจะต้องเรียน

๒. หลักสูตรในฐานะที่เป็นประสบการณ์ ซึ่งหมายถึง ประสบการณ์ทั้งมวลที่ผู้เรียนได้รับการแนะแนวของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

๓. หลักสูตรในฐานะที่เป็นแผนของโอกาสการเรียนรู้ “แผนประสบการณ์” หลักสูตรที่สมบูรณ์ควรจะประกอบด้วยแผนการหรือเจตนารมณ์ ซึ่งจุดเน้นจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะที่จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ แต่ยังรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ของหลักสูตร ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ หรือการสอนและการประเมินผล

๔. หลักสูตรเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งการนำหลักสูตรไปใช้ต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ โดยตระหนักในความสำคัญของผู้เรียนและให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นให้มากที่สุด

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงการนำหลักสูตรไปใช้และสรุปประเด็นไว้ ดังนี้

๑. การวางแผนการใช้หลักสูตร เป็นส่วนสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติรวมทั้งโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายการนำหลักสูตรไปใช้ในการประเมินหลักสูตร เพราะหลักสูตรเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับแนวนโยบายในการจัดการศึกษาของรัฐ ดังนั้น หลักสูตรย่อมจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อความเหมาะสมในนโยบายของรัฐและสภาพเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

๒. การเตรียมตัวของผู้ที่จะนำหลักสูตรไปใช้

๒.๑ การสร้างความตระหนักให้แก่ผู้นำหลักสูตรไปใช้

๒.๒ การเตรียมการใช้หลักสูตร

๑) ผู้บริหารเตรียมตัวอย่างไร

๒) ครูผู้สอนเตรียมตัวอย่างไร

๓) ผู้มีหน้าที่นิเทศและผู้เกี่ยวข้องเตรียมการอย่างไร

๒.๓ การนำหลักสูตรไปใช้จริงตามหลักสูตร

๒.๓.๑ ครูผู้สอนกับการใช้หลักสูตรเต็มรูปแบบ เช่น

๑) คู่มือการสอน

^{๐๐}อำนาจ จันทรแป้น, การพัฒนาหลักสูตร ทฤษฎีสู่การปฏิบัติระดับโรงเรียน, เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๒), หน้า ๓.

๒) ศึกษาแผนการสอน

๓) แจ้งให้นักเรียนทราบจุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการประเมินผล

และเกณฑ์ต่าง ๆ

๔) ประเมินผลก่อนเรียน

๕) ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการสอนและชี้แนะ

ดำเนินการตามที่เอกสารหลักสูตรกำหนด

๖) ในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอน ควรให้ครอบคลุมทั้ง

ด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย จิตพิสัย และทักษะกระบวนการ

๗) ประเมินผลหลังเรียน

๘) สอนซ่อมเสริม

๒.๓.๒

ผู้บริหารโรงเรียนกับการใช้หลักสูตรเต็มรูปแบบ

๑) จัดครูเข้าสอนตามความถนัดหรือความเหมาะสมเพื่อให้

ครูผู้สอนได้สอนอย่างเต็มความสามารถไม่คับข้องใจ

๒) สนับสนุนการสอนโดยจัดหางบประมาณ เอกสารวัสดุ อุปกรณ์

ให้อย่างพอเพียงและทันเวลา

๓) ดำเนินการนิเทศภายในโดยการใช้เทคนิค วิธีการและเครื่องมือ

ที่เหมาะสม เช่น การสนทนาทางวิชาการ การสังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงการสอนให้ดียิ่งขึ้น

๔) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูผู้สอน โดยการชมเชยยกย่องให้

ปรากฏเมื่อมีผลงานที่น่าพอใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

๒.๓.๓

ผู้มีหน้าที่นิเทศกับการใช้หลักสูตร

๑) ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น แผนการสอน เครื่องมือวัดผลและประเมินผล การตรวจสอบุดประจำชั้นว่ามีปัญหาอย่างไรแล้วให้ข้อเสนอแนะ

๒) สังเกตการณ์สอนแล้วให้ข้อเสนอแนะตามปัญหาที่พบ

๓) ใช้แบบสำรวจปัญหาจากความคิดเห็นของครูผู้สอนมาวิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะตามปัญหาที่พลเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล

๔) วางแผนและประสานงานให้มีการศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรที่ได้ผลดี เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

๒.๓.๔ การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

๓. บทบาทของบุคลากรที่จะนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน

๓.๑ บทบาทของครูผู้สอน

- ๑) ศึกษาเด็ก
- ๒) ศึกษาหลักสูตร แผนการสอน คู่มือครู เอกสารเพิ่มเติม
- ๓) เตรียมการสอน
- ๔) จัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- ๕) ประเมินผล

๓.๒ ผู้บริหาร

- ๑) การติดตามผล
- ๒) การบริหารหลักสูตร
- ๓) การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
- ๔) การประชาสัมพันธ์

๓.๓ ผู้เกี่ยวข้อง

- ๑) การติดตามผล
- ๒) การบริหารหลักสูตร
- ๓) การเสริมกำลัง
- ๔) การประสานงาน
- ๕) การนิเทศ

๔. การประเมินผลการใช้หลักสูตร^{๐๐} หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการใช้หลักสูตรว่ามีมากน้อยเพียงใด เอกสารเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้หรือเป็นการจัดหาและรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาพิจารณาวิเคราะห์ เพื่อสะท้อนภาพของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขและทำให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการวางแผนการใช้หลักสูตรและปฏิบัติงานที่จะดำเนินการต่อไป

^{๐๐}ชุดฝึกอบรมศึกษานิเทศก์ สปจ. สปอ. / ก การนำหลักสูตรไปใช้ “สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” ๒๕๓๔), หน้า ๑๐๕-๑๐๖.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์^{๐๐} ได้กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้เป็นการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูนำเอาหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล รวมถึงด้านการบริหารงานวิชาการเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ แยกได้ ดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน เป็นการตีความหมายและการกำหนดรายละเอียดของหลักสูตร โดยพิจารณาจากความมุ่งหมายของหลักสูตร แล้วนำไปกำหนดรายละเอียดเพื่อให้สอนได้ ซึ่งจะออกในรูปของประมวลการสอน โครงการสอน และแผนการสอน

๒. การจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ภายในโรงเรียน หมายถึง การบริหารงานวิชาการนั่นเอง เช่น การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน และส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานให้มีสมรรถภาพ

๓. การสอนของครู เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ซึ่งผู้สอนจะต้องรู้ เข้าใจความมุ่งหมายของหลักสูตร แล้วหาวิธีการเพื่อให้เด็กได้พัฒนาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร

คุณหญิง พงศ์ศาสตร์^{๐๐} ได้กล่าวว่า ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำหลักสูตร อันจะนำไปสู่กระบวนการบริหารหลักสูตร จะต้องมียุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการ ดังนี้

๑. ศึกษาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องสนใจ ทำความเข้าใจหลักสูตรโดยละเอียดถี่ถ้วน กระทั่งชัดทุกแง่ทุกมุมจนสามารถ

๑.๑ แปรออกมาเป็นแนวปฏิบัติได้

๑.๒ กำหนดผู้รับผิดชอบได้

๑.๓ ชี้แจง แนะนำ ครูผู้สอนได้

๒. ชักนำและวางมาตรการให้ครูผู้สอนสนใจ เข้าใจหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเข้าใจหลักการและจุดหมายของหลักสูตรอย่างแจ่มชัดจนจำได้ จึงจะทำให้การเรียนการสอนในรายวิชานั้น ๆ มีคุณภาพประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

๓. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นคนแรกในโรงเรียนทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหลักสูตรซึ่งมีอยู่เสมอรีบทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงขยายความและตีความให้ชัดเจน กำหนดแนวปฏิบัติและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยเร็ว

๔. ควบคุมดูแลและติดตามการใช้หลักสูตร ผู้บริหารต้องเอาใจใส่สอดส่อง ดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริม และนิเทศครูอาจารย์ให้ดำเนินตามแนวปฏิบัติที่วางไว้ ขณะเดียวกันก็

^{๐๐}ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๑๘๕-๑๘๖.

^{๐๐}คุณหญิง พงศ์ศาสตร์, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารหลักสูตรและการนำไปใช้, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๓๕), หน้า ๔๑.

ติดตามการทำงานทุกระยะด้วยการสังเกต หรือกำหนดวิธีการเป็นเอกสาร หลักฐานอื่นใดตามความเหมาะสมกับแนวปฏิบัติต่อไป

๒.๑ สื่อการเรียนการสอน

งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนนับว่าเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกที่ส่งผลให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไว้

กรมวิชาการ^{๐๐} ให้ความหมายของงานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน หมายถึง วัสดุอุปกรณ์การสอนสำหรับครูและวัสดุสำหรับนักเรียน ซึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนนั้นได้ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๐๑} ได้กล่าวว่าผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสื่อการสอน ไว้ดังนี้

๑. ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ

๑.๑ เข้าใจงานสื่อการสอน ตระหนักในคุณค่าและความสำคัญ โดยการให้การสนับสนุนและส่งเสริมการใช้สื่อการสอน

๑.๒ มีนโยบายและวางแผนการจัดโครงการงานสื่อการสอน

๑.๓ มีความรู้ความสามารถ ช่วยจัดและอำนวยความสะดวกในการจัดบริการสื่อการสอน

๑.๔ จัดให้มีอาคารสถานที่งบประมาณ บุคลากรแ่งงานสื่อการสอน

๒. หัวหน้างานสื่อการสอน เป็นบุคคลที่จะทำให้งานของสื่อการสอนดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบมี ดังนี้

๒.๑ ส่งเสริม สนับสนุนให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกให้กับนักเรียน นักศึกษา และครูอาจารย์ที่จะใช้บริการสื่อการสอน

๒.๒ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา โสตทัศนศึกษาเพื่อใช้ในการเรียนการสอนที่เหมาะสม

๒.๓ บริการสื่อการสอนแก่ครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนการจัดกิจกรรมด้านนี้ของสถานศึกษา

๒.๔ รับผิดชอบ เก็บรวบรวม ดูแล บำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา

^{๐๐}คู่มือปฏิบัติงานตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๓๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๓๖), หน้า ๖๖-๖๗.

^{๐๑}ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร :ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ ฯ, ๒๕๓๕), หน้า ๒๔๕-๒๔๗.

๒.๕ ให้คำแนะนำข้อคิดเห็นและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์
โสตทัศนศึกษา

๒.๖ เสนอและรับผิดชอบโครงการสื่อการสอน ตลอดจนการประเมินผลและการ
จัดทำรายงานนอกจากหัวหน้างานแล้ว งานสื่อการสอนควรมีผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน
สื่อการสอน ดังนี้

๑. ช่างเทคนิคด้านการออกแบบ และเขียนแบบ สำหรับการผลิตสื่อการสอน
ด้านกราฟฟิกส์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์

๒. ช่างภาพ สำหรับผลิตสื่อที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายภาพ เช่น สไลด์ ฟิล์ม
ภาพยนตร์ วิดีโอเทป ตลอดจนงานถ่ายภาพทั่วไป

๓. ช่างอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับการควบคุมการใช้ การบำรุงรักษาตลอดจน
การซ่อมแซมเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องฉาย เครื่องเสียง เครื่องมือวัดเทปถ่ายทำวิดีโอ ซึ่ง
เป็นเครื่องมือที่มีราคาแพงจึงต้องการบุคลากรที่มีความรักและเอาใจใส่งานในด้านนี้

๔. เจ้าหน้าที่ธุรการประจำงานโสต ได้แก่ การเบิกจ่ายบริการและงานธุรการ
อื่น ๆ

๓. คณะกรรมการบริหารงานสื่อการสอน เป็นงานที่จะให้คำปรึกษาการวางนโยบาย
และการวางแผนการบริหารและบริการงานสื่อการสอน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสื่อ
การสอนมี ดังนี้

๓.๑ ประชุมเพื่อพิจารณาโยบายการวางโครงการของงานสื่อการสอน ทั้งระยะ
สั้นและระยะยาว

๓.๒ ประสานงานการจัดหาและบริการงานสื่อการสอนให้กับสถานศึกษา

๓.๓ การประชาสัมพันธ์งานของงานสื่อการสอน

๓.๔ การประเมินผลงานและติดตามผลงานของงานสื่อการสอน

๓.๕ การเป็นที่ปรึกษาและการช่วยแก้ปัญหาในงานสื่อการสอน

นอกจากบุคลากรที่บริหารงานสื่อการสอนและให้บริการสื่อการสอนแล้วยังมี
บุคลากรที่ใช้สื่อการสอนในสถานศึกษา ได้แก่ ครูอาจารย์ ซึ่งควรมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. ครูอาจารย์ควรฝึกการใช้สื่อเป็นอุปกรณ์การสอน และใช้ให้ถูกวิธี

๒. เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการใช้สื่อเป็นอุปกรณ์การสอนและ
จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. ครูอาจารย์ควรส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษา ได้ใช้สื่อการสอน

๔. หากครูอาจารย์ใช้สื่อการสอนไม่ถูกต้อง งานสื่อการสอนควรมีบริการใช้สื่อตลอดจนการสาธิตและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการผลิตและการใช้สื่อให้กับครูอาจารย์

๓. ด้านวัดผล และประเมินผล

ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของครูในเรื่องการจัดการเรียนการสอน คือ การวัดผลและประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะทำให้ทราบถึงพัฒนาการของผู้เรียนว่าเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องตรงไหน มาน้อยเพียงใด รวมทั้งตัวผู้สอนด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นิพนธ์ กินาวงศ์^{๐๐} ได้กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ทำควบคู่กันโดยปกติการประเมินผลในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายมี ๒ ประการ คือ ประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และประเมินผลเพื่อตัดสินการเรียน

อำภา บุญช่วย^{๐๑} ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการวัดผลประเมินผล ดังนี้

การจัดการเรียนการสอนมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ จุดมุ่งหมายของการเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผล ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อทราบว่า การเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้น การวัดผลและประเมินผล นับได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งเพราะจะทำให้ทราบถึงผลการเรียนรู้ของนักเรียนว่ามีประสิทธิผลและบรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ซึ่งปกติจะมีจุดมุ่งหมาย ๒ ประการ คือ ประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน

ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการวัดผลและประเมินผล ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล เช่น ประเภทของข้อสอบที่ใช้วัดผล ระยะเวลาที่ใช้ในการสอน มาตรฐานในการสอบวัดผลการเรียนแบบรายงานผลแก่ผู้ปกครอง เป็นต้น

๒. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอน เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องโรเนียวตลอดถึงเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก

^{๐๐}นิพนธ์ กินาวงศ์ , หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๓๑), หน้า ๗๒.

^{๐๑}อำภา บุญช่วย, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔๑-๑๔๒.

๓. พยายามส่งเสริมครูผู้สอนให้มีความรู้ทางการวัดผลและประเมินผล โดยการจัด
ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา เป็นต้น

๔. จัดตารางสอบ ห้องสอบ และระเบียบในการสอบและคุมสอบเจ้าหน้าที่ได้ทราบ

๕. จัดให้มีการประเมินผลเครื่องมือวัดผลประเมินผล เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้
มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

๔. ด้านห้องสมุด

ด้านห้องสมุดเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต้องจัดให้มีในโรงเรียนหรือ
สถานศึกษาเพราะห้องสมุดเป็นแหล่งรวมวิทยาการต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร หนังสืออ่าน
ประกอบเพื่อสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามจุดหมายของ
การศึกษา

กรมวิชาการ^{๐๐} ได้กล่าวว่า ห้องสมุด หมายถึง สถานที่เก็บรวบรวมหนังสือต่าง ๆ
รวมทั้งโสตทัศนวัสดุ เช่น แผนที่ แผนภูมิ วิดีทัศน์ แถบเสียง วิทยุไว้อย่างมีระบบเพื่อให้ผู้ใช้ได้รับ
ความสะดวก

อากม จันทสุนทร^{๐๑} ได้กล่าวว่า ห้องสมุดเป็นแหล่งวิทยาการ เป็นที่รวบรวมหนังสือ
เอกสาร สิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้นักศึกษาได้ใช้ค้นคว้าเพิ่มเติม

อินดี เงินสะอาด^{๐๒} ได้กล่าวว่า การจัดห้องสมุดว่าการจัดห้องสมุด คือ การจัดศูนย์
วิชาการที่เปิดให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง ห้องสมุดควรจัดชั้นล่างของอาคาร
เพื่อให้นักเรียนเข้าใช้ได้สะดวกมีหนังสือมากชนิด สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา ควรมีหนังสือ ๓
เล่ม ต่อนักเรียน ๑ คน ที่นั่งอ่านหนังสือในห้องสมุดควรสะดวกสบาย ภายในห้องควรมีอากาศ
ปลอดโปร่งเย็นสบายชวนอยากให้นั่ง มีโต๊ะพิเศษไว้บริการนักเรียนที่มีเวลาและอยากทำงานนอก
ห้องเรียนก่อนกลับบ้าน

^{๐๐}กรมวิชาการ, คู่มือการดำเนินงานห้องสมุดโรงเรียนระดับประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร:โรง
พิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๖), หน้า ๑๔๘.

^{๐๑}อากม จันทสุนทร, ชุดฝึกอบรมหลักสูตรเสริมสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา เรื่อง การวางแผน
และการบริหารงานโรงเรียน, (อุบลราชธานี:สำนักงานคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดอุบลราชธานี, ๒๕๓๗), หน้า
๘.

^{๐๒}อินดี เงินสะอาด, “การศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด
เทศบาลในจังหวัดตรัง”, ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม., (สงขลา:มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, ๒๕๓๑), หน้า
๓๓.

อัมพร ปันศรี^{๐๐} ได้กล่าวว่า การจัดบริการห้องสมุดว่ามีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตร และนโยบายของโรงเรียน ให้สำเร็จดังวัตถุประสงค์ หรือให้ได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๒. จูงใจหรือปลูกฝังนิสัยให้รักการอ่าน การเขียน

๓. ส่งเสริมให้มีนิสัยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

๔. ให้การแนะแนวการอ่าน เพื่อให้นักเรียนสามารถเลือกหนังสือได้เหมาะสมกับความต้องการในโอกาสต่าง ๆ

๕. ฝึกนิสัยให้มีทักษะในการอ่าน การศึกษาค้นคว้า จนเป็นนิสัยติดตัวไปในภายหน้า

แนวทางปฏิบัติในการบริหารห้องสมุด มีดังนี้ “สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ”

๑. จัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจำนวนนักเรียน

๒. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับห้องสมุดให้เพียงพอ

๓. จัดให้มีผู้รับผิดชอบห้องสมุด

๔. จัดหาหนังสือเข้าห้องสมุดให้เพียงพอ

๕. จัดทำทะเบียนหนังสือ สถิติการใช้บริการและการยืมหนังสืออย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

๖. แสวงหาแหล่งทรัพยากรเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงห้องสมุด

๗. สนับสนุนให้ครูใช้ห้องสมุดในการพัฒนาการเรียนการสอน

๘. จุดกิจกรรมห้องสมุดเพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

๙. ติดตามและดูแลการดำเนินงานของห้องสมุด

๑๐. ประเมินผลการดำเนินงานห้องสมุดเมื่อสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษา

๒.๒.๘ ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการ สามารถเปรียบได้กับงานประเภทอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต่างก็พยายามแสวงหาแนวทางที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดมาใช้ในการดำเนินงานในลักษณะของการบริหาร ดังนั้นแนวทางการบริหารงานที่สำคัญซึ่งเป็นยุทธศาสตร์เมื่อถูกนำไปใช้กับงานวิชาการจึงเรียกว่า ยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารงานวิชาการ สามารถจำแนกยุทธศาสตร์ออกได้ดังนี้ (สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ, ๒๕๔๖ อ้างในสนธิรัก เทพเรณู)

^{๐๐} อัมพร ปันศรี, วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า ๑๓-๑๔.

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการบริหารการศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการเรียนรู้ของทุกคน ให้ครอบคลุมประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น อันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการสร้างสังคมแห่งความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ใช้มิติทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการพัฒนาวิถีชีวิต เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมในวิถีชีวิตที่ดีงาม อยู่ร่วมกันในสังคมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้สถานศึกษาหน่วยงานทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมมีการบริหารจัดการที่ดี ประสิทธิภาพโปร่งใสเป็นธรรมและเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารนอกจากจะมีความเข้าใจและมีความคิดรวบยอดแล้ว จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการประกันคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารงานวิชาการทั้งสี่ยุทธศาสตร์ จะต้องมีการบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ไปตามศักยภาพของตนเองในแต่ละระดับการศึกษาและที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในการบริหารงานวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างสูงนั้น หน่วยงานการจัดการศึกษาและสถานศึกษาต้องมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน หากนำยุทธศาสตร์มารวมกับงานวิชาการแล้วอาจจะกล่าวได้ว่าสถานศึกษาเป็นฝ่ายสนับสนุนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้ทัพบรรยากาศได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการไม่ได้ดำเนินการไปอย่างเลื่อนลอย ไร้จุดหมาย หรือเพียงแต่ทำไปวัน ๆ เท่านั้น ซึ่งหากมีการดำเนินการไปลักษณะนี้ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของประเทศไทยก็จะถดถอยอย่างแน่นอน แต่การบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินการในเชิงของการพัฒนา โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้เด็กไทยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศชาติ

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับผู้บริหารโรงเรียน กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้สรุปบทบาทในการปฏิบัติการเรียนรู้ไว้ดังนี้^{๑๑}

๑. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
๒. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย
๓. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
๔. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการ
๕. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
๖. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
๗. เป็นผู้นำในการบริหารงาน โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยใช้การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน ผลักดันให้ครูทุกกลุ่มวิชาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
๘. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้
๙. จัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติเพื่อการปฏิบัติการศึกษากิจที่ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรจะต้องร่วมกันปฏิบัติ ปฏิรูปหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนตนเอง และปฏิบัติการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนมีกระบวนการคิดที่ดี ปฏิรูปครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ดี ปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีให้เหมาะสม ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารให้ประสานงานกันเป็นทีม ปฏิรูปการมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา พยายามดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ปฏิรูประบบทรัพยากรที่มีให้คุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปฏิรูปการประกันคุณภาพให้มีมาตรฐานและตรวจสอบได้ ปฏิรูปการใช้งบประมาณที่เน้นคุณภาพของงาน และเหมาะสมตามสภาพจริง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้การปฏิบัติการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้สรุปไว้ว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้สามารถนำ

^{๑๑} กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิบัติการเรียนรู้ , (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

ภาวะผู้นำและบุคลิกภาพประชาธิปไตย มาเอื้อต่อการทำงานของครู ให้ครูมีเสรีภาพในการคิด มีโอกาสพัฒนาคุณภาพผลงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพในการนำหลักสูตรไปใช้ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการวิชาที่สอน สามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและระดับพัฒนาการของผู้เรียน ด้วยเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีเจตคติที่ดีต่อการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริง

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๔ ปทุมธานี – สระบุรี ” พบว่า มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้

อัมพร ทุ่งเพ็ญ^{๐๐} ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองเชียงราย ได้มีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนไว้ชัดเจน มีความพร้อมในเรื่องหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนการสอนตรงตามหลักสูตร มีสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องวัสดุการเรียนการสอน ตลอดจนส่งเสริมการนำไปใช้ มีห้องสมุดเป็นสัดส่วน และได้รับการสนับสนุนหนังสืออย่างเพียงพอ มีกิจกรรมการนิเทศเพื่อช่วยปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของครู รวมทั้งมีการวัดผลประเมินผลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของหลักสูตร นอกจากนี้ยังมีผู้นำเสนอปัญหาบางประการคือ ครูมีภาระงานหลายด้าน หรือสอนหลายวิชา ห้องสมุดขาดเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ โดยเฉพาะ ปัญหาเหล่านี้ได้เสนอแนะให้ใช้วิธีการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาดังกล่าว

พิมลพรรณ ดุขียามี^{๐๐} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ๑. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยการ การวางแผนเชิงยุทธ์ การติดตามและการประเมินผล ๒. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้ ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ

^{๐๐}อัมพร ทุ่งเพ็ญ, การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองเชียงราย, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

^{๐๐}พิมลพรรณ ดุขียามี, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน”, ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐), บทคัดย่อ.

โรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากรทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีภาระที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษายกขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะและอุปกรณ์มีไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุมชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับ และแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จิราภรณ์ รักษาศรี^{๐*} ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่ม กท. ๑๑ มหาสวดีสังักตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการ ตามทัศนะของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยงานด้านการประชุมอบรมทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ งานด้านการวัดผลประเมินผล งานด้านห้องสมุดโรงเรียนงานด้านการนิเทศการสอน งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ และงานด้านสื่อการเรียนรู้ ตามลำดับ เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีสภาพการบริหารงานวิชาการทั้งในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กมีสภาพการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการจำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ๘ กลุ่มสาระ พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน ทั้ง ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้มีสภาพการบริหารงานวิชาการ ไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในประเด็น งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ควรนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมากำหนดไว้ใช้หลักสูตรสถานศึกษา และควรมีการกำกับตรวจสอบให้ครูจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตรงตามหลักสูตร งานด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้ครู

^{๐*}จิราภรณ์ รักษาศรี, “การบริหารงานวิชาการตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่ม กท. ๑๑ มหาสวดีสังักตกรุงเทพมหานคร”, **ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา** (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา), ๒๕๕๑, หน้า บทคัดย่อ.

จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จากการศึกษาหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง จัดกิจกรรมโดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยี และสื่อที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ครูจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์และคิดไตร่ตรอง งานด้านสื่อการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาและจัดทำสื่อการเรียนรู้ งานด้านการวัดผลประเมินผล ควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา งานด้านการนิเทศการสอน ควรศึกษาสภาพและปัญหาดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนเพื่อวางแผนการนิเทศ และงานด้านห้องสมุดโรงเรียน ควรมีการวางแผนการใช้ห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และสนับสนุนครูผู้สอนได้ใช้ห้องสมุดในการพัฒนาการเรียนรู้

ทิพย์รัตน์ ชมพุดแสง^{๐๐} ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนเทศบาลจังหวัดนนทบุรี วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : ผลการวิจัยพบว่าระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนเทศบาล จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยมา ๓ ลำดับแรก ได้แก่ งานประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา ได้แก่ งานบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ งานวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และงานนิเทศภายในสถานศึกษา ส่วนค่าเฉลี่ยน้อย ๓ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ งานจัดแหล่งเรียนรู้ งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และงานวิจัยเพื่อการเรียนรู้ ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ครูที่มีตำแหน่งปัจจุบันต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยครูที่มีตำแหน่งครูประจำการมีส่วนร่วมในงานบริหารวิชาการโดยรวมมากกว่าครูที่มีตำแหน่งเป็นครูผู้ช่วย และครูที่สอนในระดับช่วงชั้นและมีประสบการณ์ในการสอนต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนครูที่มีวุฒิการศึกษาและสังกัดโรงเรียนต่างกันมีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโดยรวมไม่แตกต่างกัน

เรวัช บุญรอด^{๐๑} ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวม

^{๐๐}ทิพย์รัตน์ ชมพุดแสง, “การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูโรงเรียนเทศบาล” จังหวัดนนทบุรี, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม), ๒๕๕๐, หน้า บทคัดย่อ.

^{๐๑}เรวัช บุญรอด, “การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๒” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา), ๒๕๕๐, หน้า บทคัดย่อ.

มีการปฏิบัติในระดับปานกลางทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกเรื่อง มีเพียงเรื่องการจัดองค์กร หน่วยงานในด้านการงานแผนงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนทั่วไป ที่มีการปฏิบัติในระดับมาก การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันด้านการวางแผนงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการงานแผนงานวิชาการ แตกต่างกันเรื่อง การจัดองค์กร หน่วยงานในการปฏิบัติงานวิชาการ การจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดทำแผนงาน โครงการและปฏิทิน การปฏิบัติงานวิชาการ การเตรียมอาคารสถานที่ ห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา การประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการตรวจสอบแบบทบทวนแผนงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันเรื่อง การจัดการงานสอนการจัดครูเข้าสอนการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ด้านการนิเทศการศึกษาไม่แตกต่างกันทุกเรื่อง ด้านการวัดผลและประเมินผล แตกต่างกันเรื่อง การสร้างเครื่องมือและเลือกใช้ในการวัดผล การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการสอบและการวัดผลและประเมินผล โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ แนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาด้านการวางแผนวิชาการ ควรมีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องควรมีการประชุมเพื่อกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติการกำกับติดตามและประเมินผลควรมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ควรมีให้มีโครงการพัฒนาด้านต่าง ๆ การจัดผู้รับผิดชอบงานและทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเรียนการสอน ควรจัดให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามหลักสูตร ควรจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรจัดสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และอำนวยความสะดวก ควรจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลายและนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านการนิเทศการศึกษา ควรมีการนิเทศอย่างจริงจังและหลากหลายแนะนำ ด้านการเรียนการสอนได้ตลอดเวลา ด้านการวัดผลและประเมินผลควรมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้ามีคู่มือและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนควรมีการวัดผลและประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดควรมีการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ควรมีการพัฒนาครูด้านการวัดผลและประเมินผล แนวทางการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนทั่วไป ด้านการวางแผนงานวิชาการ ควรจัดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ควรมีแผนปฏิบัติงาน และกิจกรรมที่ชัดเจนและต่อเนื่องควรจัดบุคลากรตรงตามความสามารถ ควรมีการประเมินผลแผนงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการจัดการเรียนการสอน ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และนโยบายของการจัดการศึกษาชาติ ต้องจัดหลักสูตรที่ดีมีคุณภาพ และสอดคล้องกับนโยบาย และแนวทางที่รัฐบาลกำหนด ส่งเสริมสนับสนุนการจัดเตรียมแผน สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอน และแหล่งเรียนรู้ควรมีการจัดการเรียนการสอนหลากหลายเทคนิคและวิธีการ ควรส่งเสริมให้ครูทำ

การวิจัยในชั้นเรียน ด้านการนิเทศการศึกษา ควรจัดให้มีการนิเทศที่เป็นระบบมีรูปแบบที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างจริงจัง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ควรมีการประเมินผล ด้านการวัดผลและประเมินผล ควรมีการจัดทำคู่มือและเกณฑ์ที่ชัดเจนต่อเนื่อง ควรมีการวัดผลและประเมินผลที่หลากหลาย ควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศของผลการเรียนอย่างเป็นระบบ

พิยน์ ชิตสภกุล^{๐๖} “การบริหารงานวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ” เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายงานอยู่ในระดับมากที่สุด ๕ ด้าน ได้แก่ งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการจัดการเรียนการสอน งานบริหารฝ่ายวิชาการ งานนิเทศการสอน และงานสื่อการเรียนการสอน และอยู่ในระดับมาก ๑ ด้าน ได้แก่ งานวัดผลและประเมินการเรียนการสอน

อัญชลี โพธิ์ทอง^{๐๗} “สภาพบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จังหวัดสระบุรี” ผลการวิจัย พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศหญิง อายุ ๔๑ ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ในการทำงาน ๒๑ -๓๐ ปี ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จังหวัดสระบุรี ต่อสภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายชื่อแล้ว พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกข้อ ครูที่เป็นเพศหญิง และเพศชาย มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านบริหารกิจการนักเรียน ด้านการบริหารธุรการและการเงิน และด้านบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ครูที่มีอายุ ๒๕-๔๐ ปี มีความคิดเห็นต่อภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าครูที่มีอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐ .๕ และในด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ครูที่มีอายุต่ำกว่า ๒๕ ปี และอายุ ๒๕-๔๐ ปี มีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าครู ที่มีอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่

^{๐๖}พิยน์ ชิตสภกุล, “การบริหารงานวิชาการของครูผู้สอนในโรงเรียนจันทร์บำเพ็ญ”, เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร), ๒๕๕๒, หน้า บทคัดย่อ.

^{๐๗}อัญชลี โพธิ์ทอง, “สภาพบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง จังหวัดสระบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๑, บทคัดย่อ.

ในการบริหารงานวิชาการด้านการบริหารบุคลากร ไม่แตกต่างกัน ความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง ๕ ด้านไม่แตกต่างกัน

ฉัตรารณั์ สถาปิตานนท์^{๐๐} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร” พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากทั้งหมด ทั้งนี้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านครู ด้านสภาพทั่วไปของสถานศึกษา ด้านชุมชน และด้านผู้บริหาร ตามลำดับ สำหรับรายละเอียดในด้านผู้บริหาร มีระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีประเด็นเรื่องความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ ส่วนประเด็นเรื่องการสร้างขวัญ กำลังใจ ของผู้บริหาร มีระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่เป็นจริงอยู่ในอันดับท้ายที่สุด ด้านครู ความรู้ ความสามารถเรื่องหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากทั้งหมด ด้านสภาพทั่วไปของสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีประเด็นเรื่องความพร้อมด้านอาคาร สถานที่มากที่สุด รองลงมาคือ ขนาดของสถานศึกษา ส่วนประเด็นเรื่อง ความพร้อมด้านงบประมาณอยู่ในอันดับสุดท้ายด้านชุมชน มีระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีประเด็นเรื่องสภาพสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของชุมชน และความพร้อมด้านสภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองอยู่ในอันดับสุดท้ายประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ในรายด้านนั้น เรียงลำดับจากสภาพที่เป็นจริงจากมากไปหาน้อย คือการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน การพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการผลิตสื่อ การใช้การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประกอบด้วย ๖ ตัวแปร เรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญ ได้แก่ สภาพสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานวิชาการ ความรู้ ความสามารถในการเรื่องหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครู การมีส่วนร่วมของชุมชน ความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์และ

^{๐๐}ฉัตรารณั์ สถาปิตานนท์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร”, *ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา*, พ.ศ.๒๕๕๐, หน้า บทคัดย่อ.

เทคโนโลยีทางการศึกษา บรรยายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานวิชาการ และการดำเนินการ
นิเทศ กำกับ ติดตามผล และสามารถสร้างสมการในการพยากรณ์ได้

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการและคุณภาพ
การศึกษา มีดังนี้

แมคคาธี (Mecathy). ได้ศึกษาการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วย
ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครู พบว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกับ
กลุ่มครู เกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานด้านวิชาการและความรับผิดชอบในการตัดสินใจของ
คณะกรรมการทุกกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บริหาร โรงเรียนควรจะมีบทบาทในการ
บริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

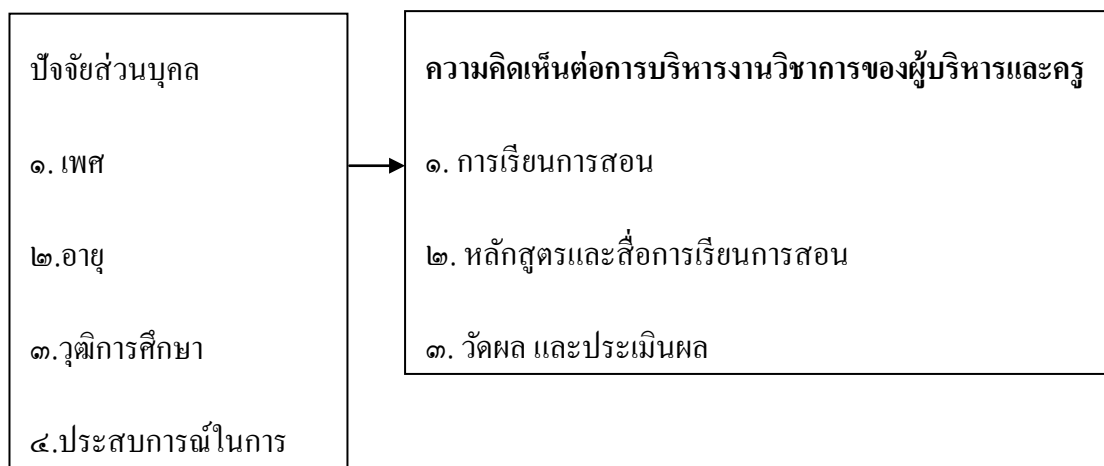
เพอร์สัน^{๐๐} (Person) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถานบันของวิทยาลัยชุมชนใน นอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษา
กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครูและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยพบว่า การบริหารแบบส่วนร่วมมี
ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ สรุปได้ว่า การ
บริหารงานในสถานศึกษาใดๆก็ตามที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการวางแผนงานมีการ
ดำเนินการ การนำไปใช้งานต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะงานทางด้าน
วิชาการจะต้องทำความเข้าใจอย่างมากในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพส่งผลต่อ
เยาวชนของชาติในที่สุด จะเห็นได้ชัดเจนว่าการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก
หากผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นผู้นำการจัดการศึกษาก็เกิดประสิทธิผล
สูงสุด

^{๐๐}Person. James Luncefoed. “ An Examination of The Relationship between Participation
Management and Perceived Institutional Effectiveness in North Carolina Community Colleges,” **Dissertation
Abstracts International.** ๑๙๙๓ : ๓๐๗๑.

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย