

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยซึ่งจะทำให้สามารถอธิบายตัวแปรที่ศึกษาเรื่องนี้ให้มีความชัดเจนดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.2 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.3 แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
 - 1.4 แนวทางการบริหารและจัดการศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
3. บริบทสภาพ.ตราด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1. ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน

ตามมาตรา 48 ในหมวด 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : 45 - 46) กำหนดให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

กษมณ มังคละศิริ (2557 : 16) ได้สรุปการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับของสังคม

วุฒิศักดิ์ เหล็กคำ (2557 : 21) ได้สรุปว่า การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การที่โรงเรียนได้มีการวางแผนการทำงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบมีการประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาภายในโดยบุคลากรภายในโรงเรียน

สรุปได้ว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความครอบคลุม ชัดเจน สามารถสะท้อนคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนเกิดความมั่นใจว่านักเรียนจะได้รับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.1 หลักการและกระบวนการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (สำนักทดสอบการศึกษา. 2563 : 4 – 5) หลังจากสถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น และนำผลการประเมินคุณภาพภายในดังกล่าวมาใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนามาตรฐานหรือพัฒนาเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานปกติของสถานศึกษาคือกระบวนการบริหารและการจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนแล้วดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ควบคู่ไปกับการติดตามตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติและประเมินคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกับใช้ผลการประเมินเป็นฐานการยกระดับคุณภาพการศึกษา ในวงจรการพัฒนาให้คุณภาพสถานศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามลำดับขั้นนี้ทุกสถานศึกษาต้องพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาปกติของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักการและกระบวนการสำคัญ ได้แก่

2.1.1 หลักการมีส่วนร่วมแบบร่วมแรงร่วมใจในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของทุกคนในสถานศึกษา

2.1.2 หลักการร่วมรับผิดชอบในผลการจัดการศึกษาอย่างตรวจสอบได้ คือมีร่องรอยสารสนเทศสำหรับอธิบายคุณภาพต่อสาธารณชนที่สามารถตรวจสอบได้

2.1.3 หลักการประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนในสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบและร่วมลงมือดำเนินการทุกขั้นตอนของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ทั้งนี้ โดยอาศัยกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้วยวงจรคุณภาพแบบ PDCA คือ

มีกระบวนการวางแผนกำหนดเป้าหมายคุณภาพ (Plan) ดำเนินการตามแผนควบคู่กับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพระหว่างดำเนินงาน (Do & Check) กระบวนการนำผลการประเมิน มาเป็นฐานการตัดสินใจพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นต่อเนื่องตามลำดับ (Act)

2.2 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (สำนักทดสอบการศึกษา. 2563 : 10 - 12) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance : IQA) สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด โดยมีกระบวนการพัฒนา คุณภาพการศึกษาดังนี้

2.2.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษากำหนดมาตรฐาน การศึกษาและเป้าหมายความสำเร็จที่สะท้อนคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาซึ่งเป็น ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มาตรฐาน การศึกษาและเป้าหมายความสำเร็จกำหนดขึ้นจะเป็นหลักเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบและประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ

2.2.2 พัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นแผนที่ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ในช่วงระยะเวลาที่ กำหนด โดยจัดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะดำเนินการตาม ข้อตกลงที่กำหนดร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการกำกับ ติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจนครอบคลุมงาน/โครงการ ของสถานศึกษา

2.2.3 จัดทำรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self-Assessment Report : SAR) เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินตามมาตรฐานของสถานศึกษา จากติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลและจัดทำเป็นรายงานการประเมินตนเองเพื่อสะท้อนภาพความสำเร็จของการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมาภายใต้บริบทของสถานศึกษา

ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาพัฒนาการจัดการศึกษา

โดยใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความครอบคลุม ชัดเจน สามารถสะท้อนคุณภาพของ การบริหารจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนเกิดความมั่นใจว่านักเรียนจะได้รับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

3. แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายปฏิรูประบบการประเมินและการประกันคุณภาพ การศึกษา ปรับเปลี่ยนระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีการประกันคุณภาพภายในและ การประเมินคุณภาพภายนอกตามแนวคิดหลักการว่า สถานศึกษาสามารถออกแบบระบบ การประกันคุณภาพภายในที่เหมาะสม เป็นไปได้และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาได้ด้วย ตนเองการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการยืนยันระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ผลที่ได้จากการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกนั้น จะต้องสามารถ นำไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ด้วยรายละเอียดการจัดระบบประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย

3.1 การกำหนดมาตรฐานการศึกษา

กระบวนการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสถานศึกษาต้องมีการกำหนดมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายหรือภาพความสำเร็จตามตามบริบท ของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเห็นผลสำเร็จเชิงประจักษ์ เชื่อมโยงถึงคุณภาพผู้เรียน โดยมีผู้ให้แนวทางในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2562 : 13 - 19) ได้สรุปเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาว่า การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา และการประกาศค่าเป้าหมาย หมายถึง การที่สถานศึกษาโดยผู้บริหาร ครู บุคลากร คณะกรรมการ ฯลฯ ร่วมกันศึกษาและวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ เพื่อนำมาใช้เทียบเคียงในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และกำหนดค่าเป้าหมาย ความสำเร็จของการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีแนวดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1.1 ศึกษามาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด
สถานศึกษาศึกษามาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศเพื่อใช้เทียบเคียงในการ กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละระดับ

มาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศ มีดังนี้

1) ระดับปฐมวัย ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของเด็ก

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 การจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

2) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

สถานศึกษำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศ หรือกำหนดขึ้นใหม่โดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศ และอาจจะเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศได้ตามความเหมาะสม

มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละระดับ ประกอบด้วย

1) มาตรฐานและคำอธิบายของมาตรฐาน

2) รายละเอียดของมาตรฐานและคำอธิบายของรายละเอียด

3) การให้ระดับคุณภาพของมาตรฐาน ประกอบด้วยระดับคุณภาพ และประเด็นพิจารณา (ระดับคุณภาพ มี 5 ระดับ แต่ละระดับจะมีคำอธิบายคุณภาพไว้ชัดเจน)

ขั้นที่ 2 กำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย

2.1 ศึกษามาตรฐานและรายละเอียดของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 ศึกษารายละเอียดและคำอธิบายเกี่ยวกับสาระสำคัญเพื่อกำหนดประเด็นพิจารณา

พิจารณา

2.3 พิจารณาสาระสำคัญที่อาจจะกำหนดเพิ่มเติมในรายละเอียด และคำอธิบายของรายละเอียดคณะกรรมการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาสาระสำคัญที่อาจจะกำหนดเพิ่มเติมในรายละเอียดและคำอธิบายของรายละเอียดที่สะท้อนนโยบาย เป้าหมาย อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ จุดเด่นมาตรการส่งเสริมตามบริบทของสถานศึกษา นโยบายของกระทรวงและหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

2.4 กำหนดเกณฑ์คุณภาพของประเด็นพิจารณา

- เกณฑ์คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามประเด็นพิจารณาที่สถานศึกษากำหนด

- นำประเด็นพิจารณาแต่ละประเด็นที่วิเคราะห์ไว้มากำหนดเกณฑ์คุณภาพที่ระบุพฤติกรรมกระทำ หรือบทบาทของเด็ก ผู้บริหาร หรือผู้สอนที่ปฏิบัติแล้วบรรลุตามประเด็นพิจารณาแต่ละประเด็นตามบริบทของสถานศึกษา

ทั้งนี้ ประเด็นพิจารณาบางประเด็นอาจนำมารวมกันเพื่อกำหนดเกณฑ์คุณภาพร่วมกันได้

2.5 กำหนดเกณฑ์คุณภาพของรายละเอียดนำผลการกำหนดเกณฑ์คุณภาพของประเด็นพิจารณาที่กำหนดไว้ มาเป็นฐานคิดในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพของรายละเอียด

2.6 กำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานำเกณฑ์คุณภาพของแต่ละรายละเอียดที่กำหนดไว้ และผลการประเมินมาตรฐานในปีที่ผ่านมา หรือค่าเฉลี่ยของผลการประเมินมาตรฐานแต่ละมาตรฐาน 3 ปีย้อนหลัง มาเป็นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามบริบทและสภาพความเป็นจริง

ขั้นที่ 3 ประกาศมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาและค่าเป้าหมายความสำเร็จ

3.1 ประชาพิจารณ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และค่าเป้าหมายความสำเร็จ

สถานศึกษานำผลการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ค่าเป้าหมายความสำเร็จเสนอผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น และปรับพัฒนาให้สมบูรณ์สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

3.2 นำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และค่าเป้าหมายความสำเร็จเสนอคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนให้ความเห็นชอบ

สถานศึกษานำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและค่าเป้าหมายความสำเร็จที่ผ่านการประชาพิจารณ์เสนอคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนให้ความเห็นชอบ

3.3 ประกาศมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและค่าเป้าหมายความสำเร็จ

สถานศึกษานำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และค่าเป้าหมายความสำเร็จของมาตรฐานที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ประกาศให้พ่อ แม่ ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ตามช่องทางต่าง ๆ เช่น ป้ายนิเทศ แผ่นพับ จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ (Website) ของโรงเรียน ซึ่งแจ้งในการประชุมครู หรือการปฐมนิเทศผู้ปกครอง เป็นต้น

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 15 – 17) กล่าวถึงการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของ

สถานศึกษาว่า กระบวนการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2561 สถานศึกษาต้องมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศไว้ ซึ่งสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายหรือภาพความสำเร็จตามบริบทของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เป็นไปได้ และเห็นผลสำเร็จเชิงประจักษ์ เชื่อมโยงถึงคุณภาพผู้เรียน สถานศึกษาบางแห่งที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพเฉพาะทางก็สามารถเพิ่มเติมมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาได้ ซึ่งกรอบมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ไปนั้น ได้ผ่านการพิจารณาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติแล้วอย่างไรก็ดีในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานั้น สถานศึกษาควรพิจารณาคูณลักษณะผู้เรียนจากผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาในมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อเพิ่มเติมมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เด่นชัดและครบถ้วนตามที่ชาติต้องการ เช่น นักเรียนมีทักษะในการเขียนโปรแกรม ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะในการออกแบบ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการบริหารการเงิน เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการใช้ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา ผนวกกับการรู้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรมและเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษาอันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศต่อไป โดยมีรายละเอียด ในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาดังนี้

เพื่อให้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานำสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงและได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สถานศึกษาควรดำเนินการที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยเชิญคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครองชุมชน สถานประกอบการ องค์กรที่สนับสนุนสถานศึกษา ตามความเหมาะสมร่วมดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

2. สร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างสังคมไทยให้มีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของมาตรฐานการศึกษา

การกำหนดมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาต้องมีข้อมูลสารสนเทศหลาย ส่วนประกอบการพิจารณา เช่น บริบท ความพร้อม และศักยภาพของสถานศึกษา อัตลักษณ์และ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา ความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จุดหมายของแผนพัฒนาการศึกษาชาติ เป็นต้น สถานศึกษานำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ในสาระและประเด็นสำคัญต่าง ๆ เชื่อมโยงไปสู่มาตรฐานการศึกษาระดับต่าง ๆ แล้วสรุปเป็น เป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

จากภาพเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการสถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาที่ ครอบคลุมคุณภาพสำคัญ 3 ด้าน คือ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพการบริหารและการจัดการ และคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ควรสะท้อนถึงเป้าหมายหรือภาพความสำเร็จที่เด่นชัด เป็นรูปธรรม สถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ พิเศษอาจกำหนดมาตรฐานเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นความโดดเด่นเฉพาะทางได้มาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษาไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับยุคสมัย หรือความต้องการยกระดับให้สูงขึ้นอีก

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาให้ความเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

สถานศึกษาเสนอร่างมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตรวจสอบทบทวนเพื่อพิจารณาความครอบคลุม ความเหมาะสม ความสอดคล้อง และนำสู่การปฏิบัติ สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง แล้วจึงเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 5 ประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

สถานศึกษาประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษาแล้ว สถานศึกษาควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทราบ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมกันขับเคลื่อน และยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การประชาสัมพันธ์ทำได้หลายช่องทาง เช่น แจงในที่ประชุม แจงใน เว็บบอร์ดของโรงเรียน ดัดประกาศ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษา ประกาศใช้มาตรฐานและเป้าหมายการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาให้ครอบคลุมทุกระดับ การศึกษาที่สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เป็นไปได้ในการปฏิบัติ จริงด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดำเนินการวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร

สถานศึกษา จุดเน้น บริบทความต้องการ ทิศทางการจัดการศึกษา อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษานำมากำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

3.2 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง แนวปฏิบัติการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 กำหนดให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการ โดยในข้อ 2 ต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (2.2) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยสะท้อนคุณภาพความสำเร็จอย่างชัดเจนตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสถานศึกษาจึงต้องขับเคลื่อนให้สอดคล้องเหมาะสมกับพื้นฐานของแนวคิด หลักการและความสำคัญของการวิเคราะห์ใช้และพัฒนาที่อิงต่อการวางแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แผนพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความมีคุณภาพตามมาตรฐานของสถานศึกษาเป็นสำคัญตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการสร้างระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (สำนักทดสอบทางการศึกษา. 2563 : 3 - 4) โดยมีผู้ให้แนวทางในจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2562 : 13 - 19) กล่าวว่า แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การวางแผนการพัฒนาคูณาภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มีกรอบระยะเวลา 3 - 5 ปี โดยกำหนดวิธีการ โครงการ กิจกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สาระสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ ที่ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีสาระสำคัญ ดังนี้

1.1 ศึกษามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลตามสภาพจริง

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายด้านต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

1.3 กำหนดวิธีดำเนินงาน กิจกรรม โครงการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยใช้ผลการวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษาด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัด และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

1.4 กำหนดแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นจากภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

1.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาและนักเรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรหน่วยงาน ชุมชน และท้องถิ่น

1.7 กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับกิจกรรมโครงการ

1.8 เสนอแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

2. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษามี 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงาน

คณะทำงานควรประกอบด้วยคณะบุคคลจากหลายฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ชุมชน เป็นต้น ตามความเหมาะสมเพื่อให้คณะทำงานดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกสถานศึกษา

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพภายนอกด้านโอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษา จัดเก็บหรือรวบรวมจากแหล่งข้อมูลด้านกฎหมาย นโยบายมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และสภาพภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

- การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการนำผลการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกสถานศึกษามาประมวลเพื่อเป็นทิศทางพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

- การกำหนดพันธกิจ เป็นการนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาแต่ละข้อความแต่ละส่วนมากำหนดภาระงาน

- การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากดำเนินการตามพันธกิจแล้ว

ขั้นที่ 5 กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และชื่อโครงการ กิจกรรม

การกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และชื่อโครงการ กิจกรรมให้นำข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในขั้นที่ 4 เป็นฐานในการกำหนด

ขั้นที่ 6 กำหนดแผนการดำเนินงาน

การกำหนดแผนการดำเนินงานเป็นการนำตัวชี้วัดความสำเร็จ โครงการ กิจกรรม แต่ละกลยุทธ์มากำหนดงบประมาณ แผนการดำเนินงาน แหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ บทบาทหน้าที่บุคลากรของโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

ขั้นที่ 7 กำหนดวิธีการนำแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติ

การกำหนดวิธีการนำแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติ เป็นการระบุวิธีการนำแผนพัฒนาไปใช้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และดำเนินงานตามแผนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 15 - 17) กล่าวว่ากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด (3 - 5 ปี) โดยจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดร่วมกันโดยอาศัยหลักการและแนวคิดการบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงาน

1. คณะทำงานควรประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน / ครู / นักเรียน / ชุมชน / องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาด้วย คณะกรรมการและคณะทำงาน อาจจำแนกเป็นด้าน ๆ ตามความเหมาะสม เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการแต่ละด้าน เช่น ด้านข้อมูลและสารสนเทศ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความรู้ความเข้าใจคณะทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวางแผนการพัฒนาการศึกษา

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา ข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศต้องถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบันครอบคลุม งานทุกด้านทั้ง ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลที่ต้องการเที่ยงตรงจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีการวิเคราะห์สารสนเทศ วิเคราะห์ความขาด - เกิน เทียบกับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อจะใช้เป็น ฐานข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ตัวอย่างข้อมูลสารสนเทศ

1. ข้อมูลพื้นฐานด้านปริมาณ อาทิ นักเรียนจำแนกตามระดับชั้น ครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

2. ข้อมูลด้านคุณภาพผู้เรียน อาทิ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกระดับประกอบด้วย ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับชาติคุณภาพผู้เรียนจากผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก สุขภาพผู้เรียนรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา รวมถึงนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เป็นต้น

3. ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ อาทิ กฎหมาย นโยบาย ที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา รายงานผลการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา ประชาชนชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น บันทึกรายงานการประชุมรายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน รายงานผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษา เป็นต้น

4. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน อาทิ หลักสูตรในแต่ละระดับแผน การจัดการเรียนรู้ แผนการจัดประสบการณ์ บันทึกหลังสอน แฟ้มสะสมผลงานของครู การบริหาร จัดการชั้นเรียน สื่อ สารสนเทศที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

5. นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา สภาพภายนอก ด้าน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษานั้นมีการวิเคราะห์หลายแนวทาง เช่น Scenario Planning / Five Forces Model / BSC / KPI / SWOT Analysis / TOWS Matrix เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทิศทางการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา เป็นการกำหนดเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องดำเนินการจัดการศึกษา เปรียบเสมือน เป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่สถานศึกษาต้องการที่จะบรรลุ ซึ่งการกำหนดทิศทางการศึกษาเป็น กระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวัง ตั้งมั่นปรารถนาที่จะ พัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจัยญาณ และแรงบันดาลใจ

ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาทิศทางของสถานศึกษาประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีสาระสำคัญ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นการมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่สถานศึกษาอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต ขอเสนอแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) พันธกิจเป็นบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ ผู้รับบริการ หรือสังคมได้รับรู้ว่าเรากำลังทำอะไรข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักระบุผลผลิตของสถานศึกษา กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของสถานศึกษา

3. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป้าประสงค์ เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคตหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

ขั้นที่ 5 การกำหนดกรอบกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา (Strategic Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของสถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยบคาย สู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT - Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของสถานศึกษามาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร? (How do we get there?)” กรอบกลยุทธ์ของสถานศึกษาประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ริเริ่ม (กลยุทธ์ระดับแผนงาน)

1. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา) ประเด็นกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา Strategic Issues เป็นประเด็นกลยุทธ์หลักที่สถานศึกษากำหนดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์จากพันธกิจ และเป้าประสงค์แล้วมา กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ (ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษา)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นผลสำเร็จต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุภายใต้ประเด็นกลยุทธ์ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์จากเป้าประสงค์และมาตรฐานการศึกษาเป็นหลัก

3. การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป็นตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์หรือไม่ค่าเป้าหมาย เป็นความสำเร็จที่สถานศึกษาต้องการจะบรรลุในแต่ละตัวชี้วัด

4. การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiative) กลยุทธ์ริเริ่มเป็นวิธีการที่ดีที่สุดโดดเด่น ที่แตกต่างจากเดิมที่สถานศึกษาจะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยนำผลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix และนโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ

5. โครงการและกิจกรรมการกำหนดโครงการ / กิจกรรมระยะ 3 - 5 ปี เป็นการกำหนดโครงการ / กิจกรรมแต่ละกลยุทธ์ริเริ่มที่คาดว่าจะดำเนินการในระยะ 3 - 5 ปี เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของโรงเรียนในระยะ 3 - 5 ปี

ขั้นที่ 6 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 18 - 19) ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพ ในแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ว่า การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ สถานศึกษาต้องจัดทำแผน 2 ประเภท ดังนี้ 1) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เป็นแผนระยะกลาง 3 - 5 ปี โดยสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของปัจจัยภายในสถานศึกษา วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคของปัจจัยภายนอกสถานศึกษาประเมินสถานภาพของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดกรอบกลยุทธ์/กลยุทธ์การพัฒนา กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมรองรับพร้อมประมาณการงบประมาณ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุน การดำเนินงานของสถานศึกษา 2) แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) เป็นการนำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติด้วยการวิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์ประมาณการงบประมาณรายรับ รายจ่าย จัดลำดับความสำคัญของโครงการ พร้อมกับจัดทำรายละเอียดของโครงการ กิจกรรมที่ครอบคลุมมาตรฐานของสถานศึกษา

ด้านคุณภาพของผู้เรียน กระบวนการบริหารและจัดการ กระบวนการจัดประสบการณ์/จัดการเรียน การสอน นโยบายและจุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุ ตามวิสัยทัศน์ ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและเพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงจุดอ่อน ของสถานศึกษา ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องนำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของ สถานศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

สรุปได้ว่า สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งสถานศึกษา ต้องจัดทำแผน 2 ประเภทคือ 1) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และ 2) แผนปฏิบัติการ ประจำปี (Action Plan) โดยสถานศึกษาต้องนำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา และแผนปฏิบัติการ ประจำปีของสถานศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบก่อน นำไปใช้จริง

3.3 การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นขั้นการ ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นขั้นการนำแนวทางที่ผ่าน การวางแผนไว้อย่างชัดเจน มาสู่การปฏิบัติตามกิจกรรม ซึ่งกำหนดไว้ในแนวทางดังกล่าว เพื่อสร้าง ความสำเร็จให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งการแก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพ จนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2562 : 13 - 19) ได้สรุป การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การนำแผนพัฒนา การจัดการศึกษาที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลดีต่อ การบริหารจัดการของสถานศึกษา แบ่งการนำเสนอเป็น 2 หัวข้อ คือ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี และ 2) การประเมินจัดเก็บ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีคุณภาพสอดคล้องกับแผนพัฒนาการจัดการ การศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาและวิเคราะห์แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาดังกล่าว

1.2 กำหนดปฏิทินการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน

1.3 เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้ความเห็นชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีขั้นตอนการดำเนินงาน คือ

ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงาน

คณะทำงานควรประกอบด้วยคณะบุคคลจากหลายฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา เช่นผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และชุมชน เป็นต้น ตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทำความเข้าใจสาระสำคัญของแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามเป้าหมายแต่ละปีการศึกษาให้ชัดเจนเพื่อนำสู่การจัดทำโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์และจัดทำรายละเอียดโครงการ กิจกรรม

2. การประเมิน จัดเก็บ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
การดำเนินการประเมิน จัดเก็บ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีดำเนินการ ดังนี้

2.1 การประเมินโครงการ กิจกรรม

การประเมิน โครงการ กิจกรรม ควรกำหนดวิธีการและสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม การประเมินมีวิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย

2.2 การจัดเก็บรวบรวมโครงการ กิจกรรม

เมื่อดำเนินโครงการ กิจกรรมเสร็จสิ้นแล้ว ผู้รับผิดชอบควรมีการจัดเก็บข้อมูลรายละเอียดการดำเนินโครงการ กิจกรรมอย่างเป็นระบบ

2.3 การรายงานผล หรือสรุปผลการดำเนินโครงการ กิจกรรม

หลังจากการดำเนินโครงการ กิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรมควรจัดทำรายงานผล หรือสรุปผลการดำเนินโครงการ กิจกรรมเพื่อเสนอผู้บริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบ รวมทั้งนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการดำเนินโครงการ กิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

2.4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการนำผลที่เกิดจากการกำกับติดตามผลการดำเนินโครงการ กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีมาจัดทำรายงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (ภาคเรียนละ 1 ครั้ง) เพื่อรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร คณะกรรมการ

บริหารโรงเรียน รวมทั้งนำข้อมูลไปใช้ในการปรับ พัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีคุณภาพ สอดคล้องตามเหตุการณ์ นโยบาย หรือสภาพปัญหาในขณะนั้น และนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำ รายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 19 - 20) กล่าวถึงการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไว้ในแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตาม กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ว่าการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาเป็นการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดนั้นสถานศึกษา ต้องมีระบบกลไกการบริหารและจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาไม่เป็นภาระกับ ครูหรือผู้เกี่ยวข้องมากเกินไป สถานศึกษาต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและ แผนปฏิบัติการประจำปีมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายระดับใดโดยสามารถใช้ แนวคิด ทฤษฎีหรือผลงานวิจัยที่เน้นความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น การบริหารเชิงระบบ (System Approach) การใช้วงจรการพัฒนาคุณภาพ (PDCA) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) การบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ (Total Quality Management) การบริหาร จัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) การใช้ห่วงโซ่คุณภาพ (Chain of quality) เป็นต้น หรือสถานศึกษาสามารถสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารและจัดการของตนเองก็ได้ นอกจากนี้สถานศึกษาควรจัดระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบพัฒนาวิชาการ ระบบพัฒนาครูและ บุคลากร ระบบการจัดการสภาพแวดล้อม ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ระบบการนิเทศภายใน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา คือ วัฒนธรรมคุณภาพที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาพัฒนาด้วยระบบกลไกการบริหารและจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละ สถานศึกษา โดยมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระยะเวลาและบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา ที่สถานศึกษากำหนด

3.4 การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นกลไกใน การควบคุมการดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือ เป็นขั้นการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศจากการดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาคุณภาพสำหรับนำมา

วิเคราะห์ แผลผล และเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเงื่อนไขของความสำเร็จจากการดำเนินการ ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2562 : 73) ได้กล่าวว่า การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาว่าเป็นกลไก ในการควบคุมการดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ต้อง ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึง การประเมินผลและตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษา ประกาศกำหนดเป็นการดำเนินงานโดยสถานศึกษาอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อนำผลจากการ ประเมินมาเขียนรายงานผลการประเมินตนเองสำหรับผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.1 เพื่อประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 เพื่อนำผลการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษามาใช้เป็น ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจวางแผนพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ขั้นตอนและแนวทางการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา

การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นการประเมินตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ

1.1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกคน

1.1.1 สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลและตรวจสอบ คุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

1.1.2 พัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพ ภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา รายละเอียดของมาตรฐาน และแนวทางการพัฒนา คุณภาพที่สถานศึกษากำหนดไว้

1.1.3 ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเขียนรายงานผลการประเมิน

ตนเองและวิธีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพภายในแนวใหม่ ได้แก่ การประเมินแบบองค์รวม (Holistic Assessment) การประเมินและตัดสินผลการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) การประเมินจากหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence based) และการตัดสินโดยคณะกรรมการในระดับเดียวกัน (Peer Review) ขั้นตอนการประเมินแนวทางการตัดสินและสรุปผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นต้น

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาคณะกรรมการควรประกอบด้วย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายใน โรงเรียน เช่น ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา รวมไปถึงผู้ปกครอง เป็นต้น ในบางโรงเรียนอาจเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการประเมิน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันทางการศึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ฯลฯ ที่รู้ถึงความเป็นมาและการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างดี เพื่อให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพ และเชื่อถือได้

ขั้นที่ 2 ขั้นการดำเนินงาน

ขั้นการดำเนินงาน มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การวางแผนการปฏิบัติงาน มีวิธีการดำเนินการ ประกอบด้วย กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายของการประเมิน นำกรอบมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเป็นแนวทางวางแผนการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน กำหนดวิธีการประเมินผลตามรายละเอียดของแต่ละมาตรฐานของสถานศึกษาวางแผนจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปและรายงานผลการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.2 การดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ มีวิธีดำเนินการ ประกอบด้วย สร้างเครื่องมือที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและกำหนดเกณฑ์การประเมิน โดยเน้นการประเมินตามหลักฐานเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการที่หลากหลายประกอบกันในลักษณะของการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างน้อยจากสามแหล่งจากช่วงเวลาที่แตกต่างกัน หรือวิธีการเก็บข้อมูลต่างกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน กำกับ ติดตามการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

2.3 การตรวจสอบและสรุปผลการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2.4 การนำผลการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้คุณภาพสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ใน

การวางแผนการพัฒนา/ปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 ขั้นจัดทำรายงานการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เมื่อสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเรียบร้อยแล้ว ผลจากการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาระหว่างปี ผู้บริหารจะนำไปเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนปรับปรุง/พัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตลอดปีการศึกษา ส่วนผลการประเมิน เมื่อสิ้นปีการศึกษา จะนำมาจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 20 - 21) ที่ได้กล่าวถึงการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ในแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ว่าการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบและกลไก ในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินเชิงคุณภาพที่สะท้อนจุดเด่น และจุดควรพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ผสมผสานกับการประเมินเชิงปริมาณควบคู่กันไป สถานศึกษาต้องกำหนดหรือมอบหมายผู้รับผิดชอบในการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ในสถานศึกษาตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและระดับสถานศึกษาให้ชัดเจน วิเคราะห์มาตรฐานและเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ประกาศใช้ กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสม ดำเนินการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งสรุปรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพื่อนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.5 การติดตามผลการดำเนินการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

การติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการ

ศึกษาของสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการติดตามระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อให้กระบวนการบริหารและการจัดการดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งมีผู้ให้แนวทางเกี่ยวกับการติดตามผลการดำเนินการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2562 : 83 - 87) ได้ให้ความหมายของการติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา หมายถึง การติดตามผลการดำเนินงานจากการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อนำผลที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ไปใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ ฯลฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดจัดทำรายงานผลการติดตาม นำเสนอผลการติดตามต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบ และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสามารถติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษารวบรวมและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุง คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดตลอดจนเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ซึ่งระยะเวลาการติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาสถานศึกษา เป็นการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ กิจกรรมระหว่างดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตลอดปีการศึกษา โดยการติดตามผลการดำเนินการของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลครอบคลุมครบถ้วนในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป ควรดำเนินการดังนี้ 1) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 2) กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน 3) สร้างเครื่องมือติดตามผลการดำเนินงาน 4) ติดตามผลการดำเนินงาน 5) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการติดตามผลการดำเนินงาน และ 6) สรุปและจัดทำรายงานผลการติดตามผลการดำเนินงานซึ่งวิธีการติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ดังนี้

วิธีการที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ให้คำแนะนำในการดำเนินโครงการ กิจกรรมตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา

ของสถานศึกษา ตลอดจนจัดทำเอกสาร 2 เล่ม คือ รายงานผลการดำเนินงาน และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยดำเนินการเป็นรายภาคเรียนหรือรายปีตามโอกาส

วิธีการที่ 2 มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจัดทำแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รายงาน โครงการ กิจกรรม และรายงานผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา นำเสนอผู้บริหารเป็นรายภาคเรียนหรือรายปี

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง กรอบการติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเมื่อสถานศึกษาดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีไปประยะหนึ่งจึงดำเนินการติดตามผลการดำเนินงาน โดยอาจมีการติดตามระหว่างสถานศึกษาปฏิบัติงานหรือเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานดังกล่าว สถานศึกษาอาจแบ่งการติดตามเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และส่วนที่ 2 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี แต่ละส่วนมีแนวดำเนินการ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาผู้ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ควรดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษามาตรฐานการศึกษาการศึกษาของสถานศึกษา รายละเอียดของมาตรฐาน คำอธิบายรายละเอียด ประเด็นพิจารณา และเกณฑ์คุณภาพตามแนวทางการพัฒนาที่สถานศึกษากำหนดไว้

2. ศึกษาค่าเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

3. วางแผนการติดตามผลการดำเนินงาน

4. สร้างเครื่องติดตามผลการดำเนินงาน

5. ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

6. จัดทำรายงานการติดตามผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีผู้ทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปี ควรดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม หรืองานที่จะนำมาติดตามผลการดำเนินงาน
2. ศึกษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม
3. ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม
4. จัดทำรายการติดตามผลการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 21) กล่าวถึงการติดตามผลการดำเนินการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ในแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ว่าการติดตามผลการดำเนินการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ไปใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ประเด็นที่สถานศึกษาติดตามผล ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร กระบวนการบริหารและจัดการ การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น และการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาว่าดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดหรือไม่ อย่างไรสถานศึกษาสามารถติดตามผลระหว่างและเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานก็ได้ สถานศึกษาควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามผล กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานติดตามผล วิเคราะห์ และกำหนดกรอบพร้อมทั้งสร้างเครื่องมือติดตามผลจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ และรายงานผลการติดตามอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

สรุปได้ว่า การติดตามการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ไปใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา

3.6 การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองรายงานผลการประเมินตนเอง

(Self - Assessment Report : SAR)

การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เป็นผลที่เกิดจากการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และติดตามผลการดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อให้ทราบว่าสถานศึกษามีผลการดำเนินงานในภาพรวม และรายมาตรฐานอยู่ในระดับคุณภาพใด มีหลักฐานข้อมูลใดที่สนับสนุนว่าสถานศึกษามีคุณภาพอยู่ในระดับนั้น เพื่อให้ผู้บริหารให้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษาตลอดทั้งปี เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ (2562 : 91 - 92) ได้สรุปการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง

การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง หมายถึง การจัดทำรายงานผลที่เกิดจากการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาที่ครอบคลุมตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง

2.1 เพื่อนำเสนอผลการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาต่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ต่อสาธารณชน

2.2 เพื่อเป็นฐานข้อมูลของสถานศึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก

3. ประโยชน์ของการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง

3.1 สถานศึกษามีฐานข้อมูลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งในด้านจุดเด่น จุดควรพัฒนาโอกาส และข้อจำกัด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป

3.2 สถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์ที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาครู และผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3.3 พ่อแม่ ผู้ปกครอง ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบผลการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในส่วนที่ดีและส่วนที่ควรพัฒนา เพื่อให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเหมาะสม

3.4 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด มีฐานข้อมูลในการกำหนดนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษา

3.5 สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ใช้รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก

4. ขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง

ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการ

คณะกรรมการควรประกอบด้วย คณะบุคคลจากหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

สถานศึกษารวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้งข้อมูลทั่วไป และข้อมูลผลการดำเนินงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นตอนนี้มีความสำคัญที่จะทำให้รายงานมีความสมบูรณ์ครบถ้วน

ขั้นที่ 3 สรุปและจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)

สถานศึกษานำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาสรุปและเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง

ขั้นที่ 4 นำเสนอคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบ

สถานศึกษานำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) ที่เขียนเสร็จสมบูรณ์แล้ว เสนอคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อรับรองผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา

ขั้นที่ 5 เผยแพร่ต่อสาธารณชนหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สถานศึกษานำรายงานผลการประเมินตนเองที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนเผยแพร่ต่อสาธารณชน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ตามความเหมาะสมผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ของโรงเรียน หรือชี้แจงในการประชุมครู การปฐมนิเทศผู้ปกครอง เป็นต้น พร้อมทั้งนำส่งหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

5. โครงสร้างหรือองค์ประกอบของรายงานผลการประเมินตนเอง

รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถกำหนดรูปแบบเองตามที่เหมาะสมสอดคล้อง และครอบคลุมผลการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่มีหลักฐานข้อมูลประกอบผลการดำเนินงานชัดเจน เพื่อนำไปใช้อ้างอิงในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และเตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอก

6. การตัดสินและสรุปผลการประเมิน

การตัดสินและสรุปผลการประเมินให้เน้นหลักการประเมินแบบองค์รวม (Holistic Assessment) จากข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ทั้งที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และตัดสินในลักษณะองค์รวมไม่แยกส่วน ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การตัดสินใจและสรุปผลการประเมินรายมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 การตัดสินใจและสรุปผลการประเมินในภาพรวม

สอดคล้องกับสำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 22) ที่ได้กล่าวถึงการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ในแนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ว่ารายงานผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ดี ต้องสะท้อนคุณภาพของผู้เรียนและผลสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องนำผลการประเมินคุณภาพภายในมาจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศข้อมูลทั่วไปและผลการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละมาตรฐาน ไปจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามรูปแบบรายงานที่สถานศึกษากำหนด อาจเสนอเป็นความเรียง การบรรยายประกอบแผนภูมิ รูปภาพ หรือกราฟ ฯลฯ ตามบริบทของสถานศึกษา โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย กระชับ ชัดเจน นำเสนอข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สารสำคัญรายงานผลการประเมินตนเองแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร และส่วนที่ 2 ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา โดยแต่ละมาตรฐานนำเสนอใน 3 ประเด็น คือ 1) คุณภาพในแต่ละมาตรฐานอยู่ในระดับใด 2) มีหลักฐานในการอ้างอิงผลการประเมินตามประเด็นพิจารณาของแต่ละมาตรฐานอย่างไร 3) สถานศึกษาจะมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร สถานศึกษาอาจแนบภาคผนวกที่นำเสนอหลักฐานข้อมูลสำคัญหรือเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม นำเสนอรายงานผลการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ และจัดส่งรายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นประจำทุกปี เผยแพร่รายงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเตรียมรับการประเมินคุณภาพภายนอกต่อไปทั้งนี้ สถานศึกษาแต่ละแห่งและหน่วยงานต้นสังกัด ต้องนำข้อมูลจากรายงานผลการประเมินตนเองและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ไปใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและต่อเนื่อง ยั่งยืนต่อไป

สรุปได้ว่า การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง หมายถึง สถานศึกษารวบรวมข้อมูลสารสนเทศข้อมูลทั่วไป และผลการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละมาตรฐานที่สะท้อนคุณภาพของผู้เรียนและผลสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา ไปจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามรูปแบบรายงานที่สถานศึกษากำหนด ตามบริบทของสถานศึกษา โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย กระชับ ชัดเจน นำเสนอข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แล้วนำเสนอรายงานผลการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ และจัดส่ง

รายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นประจำทุกปี เผยแพร่รายงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา

การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดนั้น สถานศึกษาต้องมีระบบกลไกการบริหารและจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา สถานศึกษาต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายระดับใดโดยสามารถใช้แนวคิด ทฤษฎีหรือผลงานวิจัยที่เน้นความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 วงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA)

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) ตามแนวคิดของเดมมิงปัจจุบันจัดเป็นกระบวนการสากลที่ทุกคนทราบกันดี นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดของเดมมิงกล่าวถึงวงจรคุณภาพ (PDCA) ไว้ดังนี้

เดมมิง (Demingin Mycoted : 2004) กล่าวว่า การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่องเพื่อให้เกิด Output และ Service ที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

Plan คือ วิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน เช่น ข้อมูลพื้นฐาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น จากนั้นวางแผนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือทดลองเพื่อการให้เกิดปรับปรุงให้ดีขึ้น

Do คือ การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือทดสอบปฏิบัติ

Check คือ ตรวจสอบเพื่อให้ทราบว่าปฏิบัติตามแผนนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ หรือหากมีข้อผิดพลาด ตลอดจนได้เรียนรู้อะไรมาบ้างจากการปฏิบัติที่ผ่านมา

Act คือ เรียนรู้การเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้ทำซ้ำวงจร โดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องแต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงาน หรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงจะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

โทซาวะ (Tozava, 2000 : 117 - 122) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ คือ กระบวนการทำงานที่เปรียบเสมือนวงล้อที่ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงแก้ไข เมื่อดำเนินการตามวงจรครบ 1 รอบ จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหากการดำเนินงานนั้นเกิดปัญหาหรืออุปสรรคขึ้น แสดงว่ามีบางขั้นตอนที่ไม่ครบถ้วนในการดำเนินการ เช่น ส่วนของการวางแผนหายไป เรียกว่า ประเภทไม่มีแผนการ ถ้าในส่วนของการตรวจสอบหรือปรับปรุงแก้ไขหายไป จะเรียกว่าพวกทำแล้วทิ้ง ซึ่งในกระบวนการทำงานของวงจรคุณภาพนั้นประกอบด้วย

1. การวางแผน (Plan) คือ การตั้งเป้าหมาย วางวัตถุประสงค์ เพราะการควบคุมดูแลคือ กระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น หากไม่มีวัตถุประสงค์เสียแล้วไม่ว่าจะป่าวร้องว่าต้องควบคุมวงจรคุณภาพ ก็ไม่รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร หรือจะเริ่มอย่างไรเมื่อตั้งเป้าหมายเสร็จแล้ว ก็ต้องมากำหนดแผนการว่าอะไรจะต้องทำเมื่อไร เป็นตารางเทียบระหว่างงานกับเวลาที่หลายคนนิยามกันออก แต่จริง ๆ แล้วการวางแผนไม่ใช่จบแค่นั้น การวางแผนต้องครอบคลุมว่าใครจะทำอะไร ต้องให้เสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร อะไรต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการแบ่งหน้าที่ วิธีการ และอื่น ๆ ให้ครบถ้วนด้วย

2. การลงมือทำ (Do) คือ ก่อนจะลงมือทำได้นั้น แท้จริงแล้วต้องเตรียมวัตถุดิบ เตรียมขั้นตอนต่าง ๆ เสียก่อนหากจะลงมือทำเรื่องใหม่ ๆ ก็ต้องเตรียมไปปรับการฝึกหรืออบรมเสียก่อน ขั้นตอนการเตรียมเหล่านี้รวมอยู่ในการลงมือทำนี้ด้วย ซึ่งต้องมีการเตรียมเสียก่อนให้พร้อมจึงจะสามารถลงมือทำตามแผนได้

3. ตรวจสอบ (Check) คือ การพิจารณาว่า ผลจากการลงทำนั้น ก่อให้เกิดสิ่งทีวางแผนว่าจะได้รับหรือไม่ ดังนั้น หากการวางแผนไม่มีการกำหนดว่าจะต้องได้อะไรเมื่อไร ตัวเลขของอะไรที่ควรจะมีเป็นเป้าหมายไว้เสียตั้งแต่ต้นก็จะไม่มีอะไรมาเป็นตัวเทียบได้ว่าผลจากการลงทำนั้น ได้ตามจริง ตามแผนหรือไม่จะได้ก็เพียงแต่ว่ามันก็เป็นไปตามแผนหรือไม่ค่อยจะได้ผลสักเท่าไร

4. ปรับใช้ (Act) จากผลของการตรวจสอบ ก็ไม่ควรวางใจในทันทีหากผลที่ได้เป็นไปตามแผน เพราะอาจบังเอิญดีครั้งนี้เพียงครั้งเดียว พอทำครั้งต่อ ๆ ไปอาจใช้ไม่ได้ก็ได้ หากไม่มีการนำกระบวนการที่ได้ลงทำไปมากำหนดให้เป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานปัจจุบัน หากผลของการตรวจสอบพบว่าสิ่งที่ลงทำไปไม่ก่อให้เกิดผลที่ตั้งไว้ตามแผน ก็ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คิดไว้แล้วลงทำใหม่

นอกจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการของการลงทำแล้ว การพิจารณาว่าทำไมกระบวนการเดิมจึงไม่ได้ผลตามแผน การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อหากระบวนการแก้ปัญหาจนถึงราก

ก็เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะต่อเนื่องไปถึงการวางแผนใหม่ แล้วลองทำใหม่ ลองตรวจสอบดูใหม่ หรือวงจรคุณภาพรอบใหม่เพื่อหาเป้าหมายและกระบวนการอันถูกต้องแท้จริง

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนด ถือเป็นแผนระยะยาวที่สถานศึกษาจะต้องใช้เป็น แนวทางสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ชัดเจน เหมาะสม และถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งสำนักทดสอบทางการศึกษา (2563 : 13 - 15) ได้กล่าวถึง กล่าวถึง วงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA) ในคู่มือการจัดทำ แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่า การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จะต้องออกแบบการดำเนินการภายในสถานศึกษาที่เน้นการสร้างความสำเร็จสำหรับบุคลากรที่ เกี่ยวข้องให้ตรงกันในทุกขั้นตอนการดำเนินการ เข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนของ การดำเนินการ และสถานศึกษาส่วนใหญ่จะยึดขั้นตอนของวงจรคุณภาพการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพทั้งขับเคลื่อนคุณภาพของสถานศึกษา ทั้งขับเคลื่อนคุณภาพงานของ กลุ่มงาน ทั้งขับเคลื่อนคุณภาพของบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะตนภายใต้ 4 ขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย

P : Planning การวางแผนพัฒนาคุณภาพ

D : Doing การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ

C : Checking การตรวจสอบ ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ

A : Action การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

การขับเคลื่อนวงจรคุณภาพการบริหารเชิงระบบ (PDCA)

4.2 กระบวนการบริหารเชิงระบบ (System Approach)

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2538 : 2 - 6) กล่าวว่าระบบ หมายถึง การรวมตัวกันของสิ่งหลายสิ่งเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ ต่อกันหรือขึ้นต่อกัน หรือมีผลกระทบต่อกัน และเป้าหมายของการรวมตัวกันเป็นระบบ คือ เสถียรภาพอันมั่นคง (Stability) ความเจริญก้าวหน้า (Growth) และการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) โดยส่วนรวมของระบบนั้น ๆ ได้แยกระบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ระบบปิด (Closed System) คือระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่ผูกพันกับ ระบบอื่นใด ไม่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายนอก ระบบชนิดนี้โดยความเป็นจริงไม่ น่าจะมีหรือเป็นไปได้เพราะคงไม่มีบุคคลใด องค์กรใดหรือหน่วยงานแบบไหน ที่ทำให้ทุกอย่างมี ความสมบูรณ์ไปในตัวได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่น

2) ระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ในลักษณะเป็นการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกันด้วย รวมทั้งสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไปจากภาวะแวดล้อม ภายนอก มีผลทำให้ระบบมีความเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน องค์ประกอบของระบบที่สำคัญ ในโครงสร้างของระบบแต่ละระบบมี 3 ประการ คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลงานหรือผลผลิตซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด ไม่ได้โดยจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดมีปัญหาหรือไม่ทำงานจะทำให้เกิดผลกระทบส่วนอื่น ๆ ด้วยนอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งทำให้ระบบ ได้รับข้อมูลนำเข้าจากสิ่งแวดล้อม และระบบจะสร้างและผลิตงานให้กับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกัน ด้วยโดยหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้อธิบายแยกย่อยในแต่ละส่วนไว้ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวป้อนหรือทรัพยากรทั้งหมดที่นำเข้าไปใช้ระบบที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ ปัจจัยนำเข้านับเป็นองค์ประกอบ ส่วนแรกที่สามารถทำให้ระบบปฏิบัติการได้ หรืออาจหมายถึงทรัพยากรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้าง ระบบที่ถูกป้อนเข้าไปให้ทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบแรก ที่จะนำไปสู่การดำเนินงาน ของระบบ เช่น ในระบบการอุตสาหกรรม ตัวป้อนที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า คือ ที่ดิน โรงงาน เครื่องจักรชนิดต่าง ๆ และพนักงานในโรงงาน ถ้าเป็นระบบทางการศึกษาในโรงเรียนตัวป้อนได้แก่ โรงเรียน ครู นักเรียน ทรัพยากรการเรียนการสอน เป็นต้น

กระบวนการในการผลิต (Process) ได้แก่ กรรมวิธีหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ใน ระบบเพื่อนำปัจจัยนำเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือหมายถึงวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้ สิ่งที่ป้อนเข้าไปเกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ผลงาน หรือผลผลิตของระบบ เช่น กระบวนการ ในระบบอุตสาหกรรม ได้แก่ กรรมวิธีในการผลิตในลักษณะต่าง ๆ และในกระบวนการของระบบ การศึกษา ได้แก่ ปรัชญาและเป้าหมาย หลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การจัดการการบริหาร และกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลงาน หรือผลผลิตของระบบ ที่เกิดจากปัจจัยนำเข้า และกระบวนการในการผลิต เป็นองค์ประกอบสุดท้าย หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในระบบกระบวนการ เช่น ในระบบ อุตสาหกรรม ได้แก่ สินค้าสำเร็จรูปต่าง ๆ เช่น รถยนต์ เครื่องบิน เสื้อผ้า และอื่น ๆ ถ้าในระบบ การศึกษาได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในลักษณะต่าง ๆ นอกจากนั้น โรเจอร์ เอ คอฟแมน (Roger A. Kaufman, 1972 : 7 - 8) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารเชิงระบบที่เขาได้นำไปใช้กับ การศึกษาว่า เป็นเครื่องมือสำหรับวางแผนที่ครอบคลุมถึงการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์

เชิงระบบเพราะเมื่อมีการกำหนดจุดมุ่งหมายก็จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงข้อดีและข้อเสีย เพื่อที่จะช่วยบอกได้ว่าปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร และอะไรที่เราควรทำต่อไป ดังนั้น ในส่วนที่สำคัญของการศึกษาก็คือ เป็นกระบวนการเพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดทั้งทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ดีเพื่อว่าผู้เรียนจะได้นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน และสร้างสังคมที่พึงปรารถนาได้และนี่คือผลผลิตที่สำคัญของการศึกษา จึงเป็นเหตุเป็นผลกันได้ว่าในระบบของการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาเป็นครูเป็นนักวางแผน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตร ต่างก็มีความเกี่ยวข้องในการใช้กระบวนการเชิงระบบเข้าไปดำเนินการในระบบการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพราะนั่นหมายถึงกระบวนการที่จะทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาเดียวกันการจัดการศึกษาจะต้องมีการตรวจสอบด้วย ทั้งนี้ เพราะเป็นการบริหารเพื่อคุณภาพที่จะเกิดกับผลผลิตที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นงานของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนวางรูปแบบที่สามารถปฏิบัติได้ และเป็นการสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งกระบวนการที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการนี้ก็คือระบบการตรวจสอบผลผลิต ดังนั้น เมื่อการบริหารงานจะต้องตรวจสอบได้ผู้บริหารจะบริหารแบบเดิม ๆ ที่ทำเฉพาะตามเนื้อหาของการจัดการศึกษาต่อไปอีกไม่ได้ผู้บริหารจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพร้อมทั้งยุทธศาสตร์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารอย่างชัดเจน ซึ่งกระบวนการที่นำมาใช้นั้นจะต้องมีการประเมินผล มีการรายงานเพื่อการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะประกันคุณภาพของผลผลิต เพราะผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการบริหารจะเป็นตัวบ่งบอกที่สำคัญต่อสาธารณชนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารที่นำมาใช้ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงระบบ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

- 1) วิเคราะห์ ปัญหา ความต้องการจำเป็น (Identify Problem Based Upon Documented Needs.)
- 2) วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Determine Solution Requirements and Solution Alternatives)
- 3) เลือกทางที่เหมาะสมและวางแผนการปฏิบัติ (Select Solution Strategy (ies) from Among Alternatives.)
- 4) ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด (Implement Selected Strategies)
- 5) ประเมินการดำเนินงาน (Determine Performance Effectiveness)
- 6) ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข (Revise as Required at Any Step in the Process)

ดังนั้น กระบวนการบริหารเชิงระบบ (System Approach) เป็นกระบวนการวางแผนที่ครอบคลุมถึงการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์เชิงระบบที่สามารถปฏิบัติได้และทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย พร้อมทั้งยุทธศาสตร์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารอย่างชัดเจน ซึ่งกระบวนการที่

นำมาใช้นั้นจะต้องมีการประเมินผล มีการรายงานเพื่อตรวจสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะประกันคุณภาพของผลผลิต เพราะผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการบริหารจะเป็นตัวบ่งบอกที่สำคัญต่อสาธารณชนถึงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารที่นำมาใช้ ซึ่งโครงสร้างของระบบแต่ละระบบมี 3 ประการ คือ

ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวป้อนหรือทรัพยากรทั้งหมดที่นำเข้าไปใช้ระบบที่สำคัญ ได้แก่ โรงเรียน ครู นักเรียน ทรัพยากรการเรียนการสอน เป็นต้น

กระบวนการในการผลิต (Process) ได้แก่ กรรมวิธีหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในระบบเพื่อนำปัจจัยนำเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือหมายถึงวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้สิ่งที่ป้อนเข้าไปเกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ผลงาน หรือผลผลิตของระบบ ได้แก่ ปรัชญา และเป้าหมายหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน การจัดการการบริหาร และกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลงาน หรือผลผลิตของระบบ ที่เกิดจากปัจจัยนำเข้า และกระบวนการในการผลิต เป็นองค์ประกอบสุดท้าย หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในระบบกระบวนการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในลักษณะต่าง ๆ โดยมีกระบวนการบริหารเชิงระบบ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

- 1) วิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น
- 2) วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา
- 3) เลือกทางที่เหมาะสมและวางแผนการปฏิบัติ
- 4) ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
- 5) ประเมินการดำเนินงาน
- 6) ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข

4.3 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

जरศักดิ์ โสรินทร์ (2547 : 21) ได้สรุป การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด และดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154 -156) กล่าวถึง หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน ฯลฯ

3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชาชนเพิ่มมากขึ้นความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาอีกครั้ง

4) หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) ในระบบการศึกษาโดยทั่วไปมักกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โรงเรียนไม่สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างแท้จริง การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดมีบทบาท หน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและผลลัพธ์หรือคุณภาพจากการจัดการศึกษา แล้วให้โรงเรียนได้บริหารด้วยตนเอง โดยเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม

5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระมีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้คุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามที่กำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3) ได้ให้หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับการสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลจะอยู่ที่โรงพยาบาลเป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ไม่ใช่อยูที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นกัน เป็นกิจกรรมระหว่างครูกับผู้เรียน ไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน

2) หลักการบริหารตนเอง (Self-management) โรงเรียนอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบองค์กรคณะบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละแห่ง

3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนการตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ และแม้จะบริหารโดยองค์กรคณะบุคคลก็ตาม ต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการแต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6) หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 16 - 17) ได้สรุปหลักการสำคัญการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การคืนอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาหรือประชาชน สามารถตัดสินใจกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการจัดการศึกษาของตนเองได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุดที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน

2) หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) สถานศึกษามีระบบการบริหารตนเองมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์กรคณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นเป้าหมายของโรงเรียนตรงกันสามารถบูรณาการสภาพการณ์ของท้องถิ่นกับสถานศึกษา มาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ

3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Collaboration, Participation) ผู้ที่มีเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย หรือมีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และแผน ร่วมตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership) ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) สถานศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning organization) มีการปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กร พัฒนาวิชาชีพโดยนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ

6) หลักการประสานงาน (Coordination) สถานศึกษาสามารถประสานงานกันได้ทุกระดับ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นและเข้มแข็ง ทั้งการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรใน โรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งการประสานงาน แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือทั้งทรัพยากรและเทคนิควิธีการใหม่ ๆ

7) หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ใช้เวลารวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหาร จะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารตามสถานการณ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

8) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหาร และจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยส่วนกลาง และเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ โดยการประกันคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

ดังนั้น การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้ เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุดและดำเนินการอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้โดยหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาหรือประชาชน สามารถตัดสินใจ กำหนด จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการจัดการศึกษาของตนเองได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุดที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น และชุมชน

2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน ฯลฯ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ร่วมกำหนด นโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจกำหนด หลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และแม้จะบริหาร โดยองค์คณะบุคคลก็ตามต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้ เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

3) หลักการบริหารตนเอง (Self- Management) สถานศึกษามีระบบการบริหารตนเองมี อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์มีโอกาสในการตัดสินใจด้วย ตนเองภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการ โรงเรียนหรือคณะกรรมการ สถานศึกษาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นเป้าหมายของโรงเรียนตรงกันสามารถบูรณาการสภาวะการณ์ ของท้องถิ่นกับสถานศึกษา มาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ

4) หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Facilitative Leadership) ไม่ใช่ผู้นำแบบชี้แนะหรือ สั่งการแต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

5) หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) สถานศึกษาจะต้องมี การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning organization) มีการปรับโครงสร้างและ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กร พัฒนาวิชาชีพโดยนำ องค์กรประกอบต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6) หลักการประสานงาน (Coordination) สถานศึกษาสามารถประสานงานกันได้ทุกระดับ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นและเข้มแข็ง ทั้งการสร้าง ความเข้าใจระหว่าง บุคลากรใน โรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งการประสานงาน แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือทั้งทรัพยากรและเทคนิควิธีการใหม่ ๆ

7) หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ใช้เวลารวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหาร จะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกันมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารตามสถานการณ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

8) หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหาร และจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ โดยการประกันคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

4.4 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

ปริญญา รัตนเพ็ญ (2554 : 28) สรุปการบริหารระบบคุณภาพ หมายถึง การบริหารจัดการที่ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นกระบวนการ มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนของกิจกรรม และทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ เป็นการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความมีคุณภาพของการทำงาน ทั้งองค์กร สอดคล้องกับพิสมัย เคน โปธิ (2560 : 10) ที่สรุปว่า การบริหารระบบคุณภาพ คือ กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยความรับผิดชอบของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือลูกค้า/ผู้ให้บริการ พึงพอใจและมั่นใจว่าได้รับผลผลิตหรือสินค้าที่มีคุณภาพ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 13 -15) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) ซึ่งแบ่งออกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 7 ด้าน ดังนี้

1) การนำองค์กร (Leadership) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งนำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนรวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะ

ทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากรเพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานและการออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

7) ผลลัพธ์ (Performance Results) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน (Student Learning Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer-Focused Outcomes) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial, Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Outcomes) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness Outcomes) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (Leadership Outcomes) นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการ

เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน

ดังนั้น การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) เป็นกระบวนการการบริหารจัดการที่ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นกระบวนการที่มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนของกิจกรรม และทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยความรับผิดชอบของทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้ใช้บริการพึงพอใจและมั่นใจว่าได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งมีแนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลลัพธ์ (Performance Results)

นอกจากทฤษฎีหรือผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาสามารถสร้างและพัฒนา รูปแบบการบริหารและจัดการของตนเองก็ได้ นอกจากนี้สถานศึกษาควรจัดระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบพัฒนาวิชาการ ระบบพัฒนาครูและบุคลากร ระบบการจัดการสภาพแวดล้อม ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ระบบการนิเทศภายใน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นต้น ซึ่งเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา คือ วัฒนธรรมคุณภาพที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความครอบคลุม ชัดเจน สามารถสะท้อนคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนเกิดความมั่นใจว่านักเรียนจะได้รับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาประกาศใช้มาตรฐานและเป้าหมายการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาให้ครอบคลุมทุกระดับการศึกษาที่

สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดำเนินการวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา จุดเน้น บริบท ความต้องการ ทิศทางการจัดการศึกษา อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษานำมากำหนดเป็น มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

2. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาจัดทำ แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น ของสถานศึกษาและมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งสถานศึกษาต้องจัดทำแผน 2 ประเภท คือ 1) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และ 2) แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยสถานศึกษาต้องนำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

3. การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษา พัฒนาด้วยระบบกลไกการบริหารและจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา โดยมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการ กิจกรรม ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระยะเวลาและบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา ที่สถานศึกษากำหนด

4. การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ กระทำโดยบุคลากร ในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. การติดตามการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา หมายถึง สถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของ สถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ไปใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรฐาน การศึกษา ของสถานศึกษา

6. การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง หมายถึงสถานศึกษารวบรวมข้อมูล สารสนเทศข้อมูลทั่วไป และผลการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละ มาตรฐานที่สะท้อนคุณภาพของผู้เรียนและผลสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา ไปจัดทำรายงาน ผลการประเมินตนเองตามรูปแบบรายงานที่สถานศึกษากำหนด ตามบริบทของสถานศึกษา โดยใช้ ภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย กระชับ ชัดเจน นำเสนอข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แล้วนำเสนอ

รายงานผลการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ และจัดส่งรายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นประจำทุกปี เผยแพร่รายงานต่อสาธารณชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยเสนอความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ดู๊กค์ (Duke. 1987 : 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือความตั้งใจที่จะจัดสรรเวลาในการปรับปรุง การเรียนการสอน มีความสามารถที่จะใช้เวลาให้นานกว่าปกติให้กับชั้นเรียนเป็นพิเศษ และยังมุ่งเน้นไปที่สวัสดิการของโรงเรียนทั้งหมดและการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนตามธรรมชาติของการเรียนการสอนที่ดี

แดวิส และมากาเร็ท (Davis and Magaret. 1988 : 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจที่มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพสำหรับครู รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

คานเตอร์ และคอตซ์ (Carter and Klotz . 1990 : 39) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการหมายถึง ผู้ที่ต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ เป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมผู้เรียนโดยยึดเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

วิลลี่ และคิมม็อก (Wildy and Dimmock. 1993 : 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ออกของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศการเรียนการสอน กำกับติดตามการนิเทศครูเป็นคณะกรรมการอำนวยการ หรือประสานงานส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

บาส (Bass. 2001 : 13 - 14) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นการริเริ่มที่แสดงออกถึงความพยายามหรือการดูแลปกป้องรักษา สนับสนุนประเพณีทางการศึกษาในโรงเรียน ในขณะที่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นแขนงพิเศษของผู้นำทางการศึกษา

2. ผู้นำทางวิชาการ คือผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งให้ความสำคัญของความก้าวหน้าของการเรียนการสอน อำนวยความสะดวกให้ครู นักเรียน และหลักสูตร

3. บทบาทของผู้นำทางวิชาการ คือการเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงเรียน ทีมงาน และนักเรียนให้เหมาะสมกับหลักสูตรเพื่อคุณภาพสูงสุดของการเรียนการสอน

สถาบันผู้นำแห่งนอร์ท คาโกต้า (North Dagata I EADCenter. 2001 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอนภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จและการวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

เกอร์วิน (Girvin. 2001 : 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

แม็คคิววัน (McEwan. 2003 : 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ไลธวูด (Leithwood. 2006 : 26) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง ความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึง ใฝ่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนซึ่งผู้นำเชื่อว่ามามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการนำบุคลากรของสถานศึกษาให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานด้านวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายเนื้อหา และหลักการบริหารงานด้านวิชาการอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการในการสอน ด้านการนิเทศภายในด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านคุณภาพการศึกษา

กัญญา วรรณ (2556 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยมี บทบาท ครอบคลุมตามภารกิจ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนา ทางวิชาชีพครู เพื่อความสำเร็จของโรงเรียนและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอนและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอนของ ครูและการเรียนรู้ของผู้เรียนอันจะนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557 : 25) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้ เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานวิชาการ โดยให้บุคลากร ในสถานศึกษาร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกของ ผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถในการชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรใน สถานศึกษาทุกฝ่ายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือในการส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงและจัดกิจกรรม ทางวิชาการ เพื่อนำไปสู่การจัดการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษา โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญในการทำหน้าที่เป็นผู้นำในการ จัด การศึกษาของโรงเรียน เป็นผู้ประสานการทำงานของครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทาง การศึกษา เพื่อให้งานวิชาการอันเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย โดยมีนักวิชาการ หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

เพอร์คีย์ และสมิทซ์ (Perkey and Smith. 1993 : 114) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ทางวิชาการว่า มีอิทธิพลต่อคุณภาพ การสอน ของครู และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ การปฏิบัติงานในสถานศึกษา กล่าวคือ สถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสำคัญอย่างยิ่ง ต่อคุณภาพ การสอน ของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และระดับ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

คาเตอร์ และคลอทซ์ (Carter and Klotz. 1998 : 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องให้ ความสำคัญต่องานวิชาการด้านครู ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้บริหาร

ในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

เมอร์ฟี และเควิน (Murphy and Kevin, 1999 : 163) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อบทบาทผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจะต้องสร้างทั้งองค์การและปรับปรุงระบบใหม่เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของโครงสร้างสังคมใหม่ ความรู้ในการสอนและหลักสูตร จะเน้นทักษะหนึ่งในการเป็นผู้นำ จากที่มุ่งเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ จากด้านของจรรยาบรรณในการทำงาน มีการยอมรับฟังจากผู้ร่วมงานและช่วยในการกำหนดทิศทางในโรงเรียนและยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองการศึกษาเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารเพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ไม่ต้องให้นักเรียนเผชิญหน้าอย่างโดดเดี่ยว

เชลล์ (Chell, 2001 : 5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในสถานศึกษาและเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู ตลอดจนมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา การศึกษาถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหนทางหนึ่งอันจะนำไปสู่การสร้างควมมีประสิทธิภาพเป็นเลิศของสถานศึกษา

สถาบันพัฒนาความก้าวหน้า (2553 : 190) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจ และประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อให้กับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553 : 31) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารนั้นสามารถสร้างผู้นำทางวิชาการและสามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการได้

กาญจนา แสงสารพันธ์ (2562 : 10) ได้สรุปสมรรถนะภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารที่สามารถวัดและสังเกตได้ โดยแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสามารถโน้มน้าวใจหรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาในการส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงและจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษา กล่าวคือภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษานั้นสามารถสร้างความตระหนักให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษาโดยกระบวนการโน้มน้าวของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างเป้าหมายความสำเร็จที่จุดเดียวกันส่งผลให้สถานศึกษาเข้าสู่คุณภาพและเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy, 1985 : 221 - 224) ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานการนำหลักสูตรไปใช้
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของโรงเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ โรงเรียน
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

กรุง (Krung, 1992 : 430 - 443) ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล สามารถจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลแสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้น จะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจชัดเจน การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ นั้นจะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป

จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลาหรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการ โดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอน ถือว่าเป็นการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐาน ความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียน ได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศ และทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับ วิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจ และสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มองว่าทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ถึงแม้ว่าตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะเป็นการทดสอบขั้นสุดท้ายก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียน ยังต้องทำการตรวจสอบคุณภาพการเตรียมนักเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิธีการที่หลากหลายในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนและต้องทำการประเมินเป็นประจำ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบอกความหมายของผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจนเมื่อจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียน มีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลนั้นช่วยครูช่วยนักเรียนและช่วยผู้ปกครอง ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะตีความ การประเมินในโรงเรียนได้ทุกครั้ง แต่ก็ควรระบุให้ชัดเจนว่า มีความคาดหวังที่จะให้มีการทดสอบ การตีความและการสนองตอบ และคาดหวังที่จะให้มีการกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่จะช่วยดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมา มีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอด คือ การที่แต่ละ

คนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

แมกนิฟ และไวท์เฮด (Mcniff and Whitehead, 2002 : 68) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the School Mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจำเป็นต้องมีความชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด เป้าหมายในด้านกระบวนการดำเนินงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนั้นเป้าหมายประสิทธิผลของโรงเรียนหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจะต้องมีลักษณะที่ชัดเจนเพื่อให้ครูนำไปออกแบบการสอนสอดคล้องและบรรลุจุดประสงค์ในชั้นเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicating School Goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารสร้างให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู ประชุมผู้ปกครอง การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (Managing the Instructional Program) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and Evaluation Instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครู ในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึง การประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ องค์การเรียนรู้ในห้องเรียนให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ควบคุมการสอน ในห้องเรียน โดยการเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการ ให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศ

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating Curriculum) หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลจุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยตรงและการประเมินผลโดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring Student Progress) ผู้บริหารควรนำผลจากการทดสอบและการประเมินต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การประเมินหลักสูตรสถานศึกษา การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของครู และการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) และเจตคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากมีบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งด้านการพัฒนาครู การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน การเรียนการสอน และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time) เวลาที่ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนมักจะเวลาไปกับการแนะนำแนวทางและกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับนักเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาทางควบคุมเวลาในส่วนนี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยกำหนดให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปใช้โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถใช้เวลาในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและครู เพื่อผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการในด้านความต้องการของนักเรียน และครูผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียน และครูทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้รวมทั้งการให้รางวัล และการให้การยอมรับการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้อาคารสร้างของการทำงานดีขึ้นรางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู

อาจารย์อาจไม่ใช่เงินตอบแทนหรือรางวัลที่มีมูลค่าเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชย ทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมรับรู้และร่วมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการอบรมขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (Developing and Enforcing Academic Standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจน จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความคาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน และมาตรฐานที่สูงขึ้นจะแสดงให้เห็นได้จาก จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูง และเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน จัดภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน

แลชเวย์ (Lashway, 2002 : 2) (Leading the Instructional Program in School Leadership : Handbook for Excellence) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. การประเมินผลโปรแกรมการสอน

ฮอย และฮอย (Hoy & Hoy, 2003 : 112 - 135) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า มีสาระสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับการเน้นงานด้านวิชาการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด การสื่อสารให้เป็นทีมเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนความรับผิดชอบการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

แมคเนลล์, คาวานาห์ และซิลคอกซ์ (McNeill, Cavanagh and Silcox, 2003 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ควรมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. คำมั่นถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถานศึกษา

2. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. ทำให้ครูและนักเรียนมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อพันธกิจ
4. นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
5. พัฒนาการสอนของครู
6. เปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาและมีส่วนร่วมในการบริหาร
7. ใช้ภาวะผู้นำหลายด้านกับครู
8. ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป
9. สร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสถานศึกษา
10. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
11. ทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

เมลคาเรค, จาน และ ฮอย (Mielcarek, Jana and Hoy. 2005 : 126 – 127) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งสถานศึกษา
 - 1.1 สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 - 1.2 จัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในสถานศึกษา
 - 1.3 วางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ความต้องการ
 - 1.4 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคล
 - 1.5 วางแผนร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในสถานศึกษา
 - 1.6 จัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครู
 - 1.7 จัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครู
2. กำหนดเป้าหมายร่วมกันและสร้างความเข้าใจกับเป้าหมายนั้น
 - 2.1 ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการอภิปรายของคณะครูเกี่ยวกับโครงการสอน
 - 2.2 สนับสนุนให้ครูใช้การวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน
 - 2.3 ร่วมมือกับครูสร้างเป้าหมายทางวิชาการ โดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน
 - 2.4 ทำความเข้าใจกับคณะครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา
 - 2.5 ร่วมทำงานกับครูในการตีความข้อมูลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการสอน
 - 2.6 ใช้เป้าหมายของสถานศึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการ

2.7 สร้างเป้าหมายของสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงและความคาดหวังที่สูงเพื่อให้นักเรียนทุกคน

2.8 ตั้งมาตรฐานที่สูงและสามารถบรรลุผลได้เพื่อให้นักเรียนทุกคน

3. กำกับติดตามและจัดให้มีการสะท้อนผลกระบวนการสอนและการเรียน

3.1 เข้าเยี่ยมห้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่าการสอนในห้องเรียนตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา

3.2 กำกับติดตามการปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ทำงานกับนักเรียนในเรื่องทางวิชาการ

3.4 อยู่ในสถานศึกษาตลอดเวลางาน

3.5 สังเกตครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพไม่ใช่เพื่อการประเมิน

3.6 ประเมินครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน

3.7 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการสอนของครู

3.8 ให้ผลสะท้อนเฉพาะตัวต่อการเรียนของนักเรียน

กลิคแมน (Glickman, 2007 : 47) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน อันเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะที่จำเป็น มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก 6 องค์ประกอบ

1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective School Literature) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุน โดยการวิจัย ซึ่งงานวิจัยเป็นงานชิ้นสำคัญ ๆ ทุกงานต่างบันทึกลักษณะพิเศษของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า คณะครูต่างมีความเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกัน และมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ การที่ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูในโรงเรียนรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานที่มีความสำคัญยิ่งและทำงานเพื่อการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การมีพันธกิจที่ชัดเจนและการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครูและนักเรียนไว้สูง มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ มีบรรยากาศ

ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชนและเน้นให้ความสำคัญกับการบรรลุทักษะพื้นฐานของผู้เรียน

1.2 การสอนที่มีประสิทธิผล (Research on Effective Teaching) การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัยเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลจะบอกให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงวิธีการที่ทำให้การสอนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้บอกถึงวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับนักเรียนของตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ที่สูง ผู้นำทางวิชาการต้องมีตัวอย่างงานวิจัยทางการสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้น งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลจึงเป็นหนทางที่เหมาะสมชัดเจนเป็นรูปแบบโดยตรงของการสอน และเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลสำหรับการนำมาใช้ทางชั้นเรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1.3 ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา (Education Philosophy and Belief) หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารที่เกิดจากการนำองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการสอนที่มีประสิทธิผล บรรลุจุดในปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ปรัชญาสารัตถนิยม (Essentialism) ปรัชญาประสบการณ์นิยม (Experimentalism) ปรัชญาอัตนิยมหรืออัตถิภาวนิยม (Existentialism) ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา จะมีความสัมพันธ์วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการนิเทศการสอนของครูจะควบคุมความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการนิเทศ

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative Development) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางการบริหารโรงเรียนในด้านทักษะการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย กระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการการพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน ความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ ยอมรับว่าผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้มีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งระดับของบทบาทเหล่านี้ เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน บทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ทักษะของผู้บริหารการกำหนดและถ่ายทอดนโยบาย กระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการบริหารจัดการและการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) หมายถึง ความตระหนักรู้ ความเข้าใจของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง เนื่องจากขณะที่บุคคลทั่วไป ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้นั้นผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1 ขั้นตอน คือ ความพอใจ ความยุ่งยาก ความสับสนและการริเริ่มใหม่ ความพอใจ (Contentment) คือ ความรู้สึกจะมีการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งยาก (Confusion) คือ ความรู้สึกขณะที่เริ่มมีคำถามเข้ามา ความสับสน (Chaos) คือ ความรู้สึกเมื่อมีคำตอบเข้ามา การริเริ่มใหม่ (Self-Renewal) คือ ความรู้สึกเมื่อได้รับคำตอบเรียบร้อยแล้ว ถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งสี่ของสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง สามารถควบคุมได้โดยผู้บริหาร โรงเรียน แต่สำหรับบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องอาศัยวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมต่อสภาพของการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความสัมพันธ์ (Building a Relationship) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ปัญหา (Diagnosing the Problem) การเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลโดยตรง ประเด็น (Gaining Acceptance) การรักษามาตรฐานและการริเริ่มใหม่ (Stabilizing the Innovation and Generating Self-Renewal)

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ข้างต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน (Instructional Evaluation Supervision) หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครู ปรับปรุงการสอนได้ดี คือ รูปแบบการนิเทศแบบคลินิกโดยผู้บริหาร โรงเรียนควรนิเทศแบบคลินิก อย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย ขั้นประชุมครูก่อนการสังเกตการสอน ขั้นสังเกตในห้องเรียน ขั้นการอธิบายผลการสังเกต ขั้นการประชุมนิเทศ และขั้นวิจารณ์การสอน ซึ่งการนิเทศและการประเมินผลการสอนเป็นภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติได้โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูและปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ

2.2 การพัฒนาทีมงาน (Staff Development) การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าว สามารถทำ

ได้โดยการจัดบริการการศึกษาในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะทีมงาน การเยี่ยมชมโรงเรียน จัดกิจกรรมการอ่านเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่มีความชัดเจน ต่อเนื่องตรงประเด็นและส่งผลต่อการสอนเป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่ ส่งเสริมการสังเคราะห์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน (Peer Observation) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนร่วมใน กิจกรรมด้วย ควรมีการประชุมและวิเคราะห์ทักษะที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรม เกี่ยวกับประสบการณ์ในชั้นเรียนและการปรับปรุงทักษะต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จเป็นกิจกรรม เกี่ยวกับการส่งเสริมครูในการเป็นผู้นำและเป็นกิจกรรมซึ่งครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) จากสภาพของการจัด การศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น เนื่องจากประสิทธิผลของการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงาน ร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ใน การพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่ มีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนาทีม (Group Development) การพัฒนาทีมเป็นภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ทักษะของการทำงาน ร่วมกับกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาคือการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่ม รูปแบบของผู้นำกลุ่ม ความผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มและการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนาทีม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัย เหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ใน การช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อให้สามารถวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของ ตนเองได้

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive School Climate) การสร้าง บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือ ทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหาร

โรงเรียน จึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน (School Community Involvement)

โรงเรียนเป็นหัวใจของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็น ความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชน ชุมชนสามารถเป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียนได้หลายทาง เช่น เป็นอาสาสมัครช่วยงานภายในโรงเรียนเป็นวิทยากรในชั้นเรียนเป็นที่ปรึกษาในโรงเรียน เป็นต้น การที่ผู้ปกครองสนใจการศึกษาของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยการเปิดโรงเรียนสู่ชุมชนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการกระทำของโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดจนให้คำแนะนำบทบาทของผู้นำโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยการใช้ออกสาร การเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill Needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สมรรถภาพผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) และทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่มส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกตและทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) ทักษะการติดต่อสื่อสารเป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาประมาณ 70 - 80 % ของเวลาทำงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเวลาดังกล่าวจะใช้เวลาในการฟัง การพูด การเขียนและการอ่าน ซึ่งตามปกติในการฟังผู้ฟังมักจะไม่ได้ใส่ใจสิ่งที่ผู้พูดพูดทั้งหมด แต่จะรับรู้ได้ประมาณ 1 ใน 4 ส่วน ดังนั้นการฟังที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการฟังอย่างเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้พูดพูด ฟังอย่างมีจุดประสงค์โดยการแลกเปลี่ยนข้อความและฟังโดยใช้ความจำช่วยระลึกถึงสิ่งที่ได้ฟัง ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์ก็คือความเข้าใจ ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนทางความคิด ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้อง เห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

3.2 ทักษะด้านบุคคล (People Skills) ทักษะด้านบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการและเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเนื่องจากตำแหน่ง

ผู้บริหารโรงเรียน ทีมงาน นักเรียน เป็นต้น ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนด ทิศทางโรงเรียนในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ที่จำเป็น คือ ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ การจงใจ (Trust) การกระจายอำนาจ (Empowerment) และความเป็นเพื่อนในอาชีพ (Collegiality) เป็นการส่งเสริมแลกเปลี่ยนความคิด การเป็นผู้ช่วย ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อนักเรียน

3.3 ทักษะการนิเทศ (Supervisory) ทักษะการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งใน การทำงานร่วมกับครู แต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดวิธีการ ที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีทั้งการนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือ ไปจนถึงการนิเทศ แบบเป็นทางการ

3.4 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision-Making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้ อธิบายว่าทำอะไรจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้นผู้บริหาร วิทยาลัย จะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบาย เป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจ วิธีดำเนินงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกัน การตัดสินใจประกอบด้วย การตัดสินใจ ข้างเดียวและการตัดสินใจที่มีการปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกใช้แนวทางในการ ตัดสินใจให้เหมาะสม

3.5 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting or Envisioning) ทักษะการกำหนด เป้าหมายหรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถนะในการสร้างมโนคติและการถ่ายทอด ความ ต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วม กิจกรรมด้วยความกระตือรือร้นจนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนดและควบคุม จนกลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการ ต่อไปนี้คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์ สำหรับเอาชนะอุปสรรคและการวิเคราะห์ การทำงานเพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

3.6 ทักษะการวัดผลและการวางแผน (Assessing and Planning) ทักษะการ ประเมินผลและการวางแผนเป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินผลและวางแผนการประเมินเพื่อนำมา เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน การประเมินเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โครงสร้างขององค์กร จุดอ่อน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับโรงเรียน

นั้นสามารถเข้าถึงได้อย่างมากมายหลายทาง เช่น สอบถามจากผู้เกี่ยวข้องจากบันทึกของโรงเรียน การสำรวจแบบ Open-End และการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น นอกจากนี้ในการประเมินผล จำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมินเพื่อที่จะประเมินการวางแผนได้หลายวิธี เช่น แผนภูมิ Gant Charts โปรแกรมประเมินผล (PERT) เทคนิค PPBS การบริหาร โรงเรียน โดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นต้น

3.7 ทักษะการสังเกต เนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในองค์การ ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อน กลับต่อครู โดยวิธีการสังเกตให้เกิดประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนทำการสังเกต การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนทำการสังเกตการเรียนการสอนอย่างเป็น ระบบมีวิธีการสังเกตได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การสังเกตเพื่อแนะนำการสอน การสังเกตเพื่อช่วยให้ครูได้ทราบผลสะท้อนกลับของการสอนเพื่อปรับปรุงงาน เป็นต้น

3.8 ทักษะการวิจัยและการประเมินผลในการวิจัยและประเมินผลที่ดีควรชัดเจน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอนและกำหนดการ เปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการทำให้โปรแกรมการสอนเป็นผลสำเร็จในการตัดสินใจเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโปรแกรมการสอนจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่กว้างขวาง ครอบคลุม และเชื่อถือได้

จาแซด และอัลกอซซิง (Jazzar and Algozzine, 2007 : 25) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการ จะต้องมีทักษะในการสนับสนุนความสำเร็จของนักเรียนทุกคน คือ

1. ผลักดันให้เกิดการพัฒนา การเชื่อมต่อการสนับสนุนและการให้บริการวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้แก่ชุมชน
2. สร้างรูปแบบการดำเนินงานที่มีความเข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมของ สถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพในการเรียนรู้ของนักเรียน และความก้าวหน้าด้านวิชาชีพครู
3. การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในด้าน ความปลอดภัย ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้
4. ให้ความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน
5. ยึดหลักคุณธรรม ยุติธรรมและ การแสดงออกทางจริยธรรม
6. มีความเข้าใจสภาพการเมืองการปกครองด้านสังคมและสภาพทางวัฒนธรรม

จากแนวคิด หลักการ รวมถึงทักษะของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ ตัวแปร	Jazzar and Algozine (2007)	Glickman (2007)	Mielcarek et al. (2005)	Hoy & Hoy (2003)	MacNeill et al. (2003)	Meniff et al. (2002)	Lashway (2002)	Krug (1992)	Hallinger and Murphy (1985)	วิเชียร ทองคดี (2560)	สถิต คามบุศย์ (2559)	ชานะ ทวีทิศ (2558)	ดำรง มณีป้อม (2557)	รวม
9. ผู้บริหารเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้แก่ครู										✓				1
10. ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม	✓										✓			2
11. มีความรู้ความเข้าใจสภาพการเมืองการปกครอง สังคมวัฒนธรรม	✓													1
12. ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร		✓												
13. การนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้านการสอน	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
14. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน				✓	✓			✓						3
15. อยู่ในสถานศึกษาตลอดเวลา			✓											1
16. การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร	✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	9

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ											รวม		
	Jazzar and Algozine (2007)	Glickman (2007)	Mielcarek et al. (2005)	Hoy & Hoy (2003)	MacNeill et al. (2003)	Meniff et al. (2002)	Lashway (2002)	Krug (1992)	Hallinger and Murphy (1985)	วิเชียร ทองคณี่ (2560)	สถิต คามบุศย์ (2559)		ชานะ ทวีทิศ (2558)	ดำรง มณีป้อม (2557)
17. การพัฒนาครูแกนนำ	✓													1
18. การส่งเสริมและ เอื้ออำนวยให้ครูสะท้อน ความคิดเห็น	✓		✓	✓				✓						4
19. การให้ข้อมูลย้อนกลับ ต่อกระบวนการสอนและ การเรียนรู้แล้วนำผลมา ปรับปรุงพัฒนา	✓		✓	✓		✓								4
20. การเสริมแรงการสร้าง แรงจูงใจสำหรับครู	✓				✓			✓						3
21. การส่งเสริมและ พัฒนาการทำงานเป็นทีม	✓		✓											2
22. การส่งเสริมการทำ วิจัยในการพัฒนา	✓											✓		2
23.การติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าผู้เรียน	✓	✓					✓					✓		4
24. การพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน	✓										✓	✓		3
25. การจัด โครงการ สำหรับเด็กที่มีความ ต้องการพิเศษ										✓				1

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ											รวม		
	Jazzar and Algozine (2007)	Glickman (2007)	Mielcarek et al. (2005)	Hoy & Hoy (2003)	MacNeill et al. (2003)	Meniff et al. (2002)	Lashway (2002)	Krug (1992)	Hallinger and Murphy (1985)	วิเชียร ทองคี่ (2560)	สถิต คามบุศย์ (2559)		ชานะ ทวีทิศ (2558)	ดำรง มดป้อม (2557)
26. การเอาใจใส่รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน									✓					1
27. การการดูแลเอาใจใส่และรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง	✓			✓	✓									3
28. การสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง	✓									✓				2
29. คำเนิ่งถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน				✓										1
30. การส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา										✓		✓		2
31. การเป็นแบบอย่างที่ดี										✓				1
32. ความเป็นผู้นำ										✓				1
33. การจัดหาสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยี										✓				1
34. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้									✓					1

หมายเหตุ [กลิกแมน (Glickman. 2007 : 47), จาแซด และอัลกอซซัน (Jazzar and Algozzine. 2007 : 25), เมลคาเรค, จานา และฮอย (Mielcarek, Jana and Hoy. 2005 : 126 - 127), ฮอย และฮอย (Hoy & Hoy. 2003 : 112 - 135), แมคเนลีย์, คาวานาห์ และซิลคอกซ์ (McNeill, Cavanagh and Silcox. 2003 : 68), แมคนิฟ และไวท์เฮด (Mcniff and Whitehead. 2002 : 68), แลชเวย์ (Lashway. 2002 : 2), กรุง (Krung. 1992 : 430-443), ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy. 1985 : 221 - 224), วิเชียร ทองคลี (2560 : 9 - 10), สกล คามบุศย์ (2559 : 6 - 9), ชวนะ ทวีอุทิศ (2558 : 13 - 15), คำรง มูลป้อม (2557 : 16 - 18)]

ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 34 ด้าน เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปรสรุปได้ว่า มี 5 ด้านที่มีความถี่ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไปคือ 1) การกำหนดทิศทางและนโยบาย 2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) การนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้านการสอน 4) การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรและ 5) การบริหารจัดการหลักสูตรโดยมีรายละเอียดเนื้อหา ดังนี้

1. ด้านการกำหนดทิศทางและนโยบาย

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy. 1985 : 221) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีความชัดเจน เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนรวมถึงความรับผิดชอบของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่สามารถวัดได้นอกจากนี้เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อการนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ในห้องเรียนของครู การวางแผนงานทางวิชาการในสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กรุง (Krung. 1992 : 430) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล แสดงให้เห็นว่า จุดประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนแล้วนั้นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจ ชัดเจน การจัดทำกรอบเป้าหมาย จุดประสงค์ และพันธกิจ นั้นจะต้องไม่ประมาณการสูงเกินไป จุดประสงค์ที่ระบุชัดเจนต้องเป็นไปตามสภาพการณ์ในช่วงเวลา หรือช่วงวิกฤติด้วยการปฏิบัติการ โดยไม่มีพันธกิจที่ระบุชัดเจนนั้นก็เหมือนกับการออกเดินทางที่ไม่มีจุดหมายในใจ

แมคนิฟ และไวท์เฮด (Mcniff and Whitehead. 2002 : 68) ได้กล่าวว่า การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (Defining the School Mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนด

กรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในการกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Framing School Goals) การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความชัดเจนโดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา ตลอดจนความรับผิดชอบของคณะครูในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดเป้าหมายในด้านของกระบวนการทำงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

2. การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา (Communicating School Goals) การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสร้างความตระหนักรู้ให้เกิดขึ้นกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียน โดยทั่วกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครูและผู้ปกครอง การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน โดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครูเป็นต้น

กลิคแมน (Glickman, 2007 : 47) ได้กล่าวว่า ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting or Envisioning) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถนะในการสร้างมโนคติและการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชี้ชวนให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจนำไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนดและควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการต่อไปนี้คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะ อุปสรรค และการวิเคราะห์การทำงานเพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

คำรง มูลป้อม(2557 : 17) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ ดังนี้

1. การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการเรียนรู้ จัดให้มีการประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายการเรียนรู้ และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง

2. การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียน โดยผู้บริหารตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง ผู้บริหารปกป้องเวลาเพื่อการเรียนของนักเรียน และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารการเรียน การสอนมากกว่าการบริหารด้านอื่น ๆ

3. การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ โดยผู้บริหารจัดให้มีการสร้างเกณฑ์ มาตรฐานทางวิชาการผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ มีการกำหนดพฤติกรรมการสอนของครูและพฤติกรรมการเรียนรู้ ของนักเรียน

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558 : 13 - 15) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการเป้าหมาย การเรียนรู้ หมายถึง การกำหนดทิศทางภารกิจดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในชั้นเรียนให้ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมโดยวิธีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ กำหนดนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้ความสำคัญใน การบริหารงานวิชาการมากกว่าด้านอื่น สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การเรียนรู้

สกล คามบุษย์ (2559 : 6 - 9) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการด้านวิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานปฏิบัติงาน โดยให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีความหลากหลายในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และยอมรับแนวคิด/นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้พัฒนางาน

วิเชียร ทองคลี่ (2560 : 9 - 10) ได้กล่าวว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย หมายถึง การสร้าง ภาพในอนาคตขององค์กรหรือในหน่วยงานซึ่งจะเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาที่ต้องการให้ เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบรอบด้าน เกิดจากการมีส่วนร่วมของ บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน

สรุปได้ว่า ด้านการกำหนดทิศทางและนโยบาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ถึงการสร้างมโนทัศน์ที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค กำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะ อุปสรรคและการวิเคราะห์การทำงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ด้วยวิธีการสร้างความ เข้าใจ ชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน

2. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้

กรุง (Krung, 1992 : 443) กล่าวว่า การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน (Promoting Instructional Climate) เมื่อบรรยากาศของโรงเรียนเป็นบรรยากาศที่แสดงว่าเห็นคุณค่า

ของการเรียนรู้และเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จได้ จึงเป็นการยากที่จะไม่เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบการสร้างบรรยากาศการศึกษาทุกระดับ และเป็นบรรยากาศที่จะช่วย ดึงพลังงานของนักเรียนและครูออกมามีหลายวิธีการที่จะทำให้เกิดผลได้ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมที่ ปลดปล่อยและเป็นระเบียบ การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญ และให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า สิ่งที่ดีกว่าสุดยอด คือการที่แต่ละคนได้ทำในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งหมดมีความคาดหวังอย่างมากกับนักเรียน

แมกนิฟ และไวท์เฮด (McNiff and Whitehead, 2002 : 68) ได้สรุปว่าการส่งเสริม บรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (Promote School Climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน จะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (Norms) และเจตคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมี บทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนทั้งด้านตัวครูนักเรียน การเรียน การสอน และมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1. การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (Protecting Instructional Time) เวลาที่ใช้ในจัด กระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนมักจะเวลาไปกับการแนะนำแนวทางและกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับ นักเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาทางควบคุมเวลาในส่วนนี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยกำหนดให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการน่านโยบายไปใช้ โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็จะสามารถใช้เวลา ในการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (Maintaining High Visibility) การให้ความสำคัญกับการดูแลนักเรียนและครูอย่างใกล้ชิด เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริหารกับนักเรียนและครู เพื่อผู้บริหารจะได้รับข้อมูลรอบด้านและครอบคลุมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสาร สร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียน และครูเข้าใจไปในทิศทาง เดียวกัน

3. การสร้างแรงจูงใจให้กับครู (Providing Incentives for Teachers) การการสร้าง แรงจูงใจให้กับครู การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการเชิดชูเกียรติ และ การให้การยอมรับการดำเนินงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะ สร้างให้เกิดวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รางวัลหรือการเชิดชูเกียรติที่ผู้บริหารสามารถสร้างให้ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู อาจารย์อาจไม่ใช่เงินตอบแทนหรือรางวัลที่มีมูลค่า

เพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชย ทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมรับรู้และร่วมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

4. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการอบรมพัฒนาขณะประจำการ รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้ถึงการบูรณาการทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนได้

5. การพัฒนาและสร้างมาตรฐานการศึกษา (Developing and Enforcing Academic Standards) เป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาที่สูง และมีความชัดเจน จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุง พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และมาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้นจะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของสถานศึกษาในปีการศึกษาต่อไป

6. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ (Providing Incentives for Learning) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการมอบรางวัล และการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และเมื่อนักเรียนมีพัฒนาการทางการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารต้องเปิดให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน จัดบรรยากาศทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนการสอนของครูและนักเรียน

กลิคแมน (Glickman, 2007 : 47) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive School Climate) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่าง ปัจจัยที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียน จึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและ ครูในโรงเรียน

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558 : 15) ได้สรุปว่าการจัดบรรยากาศในสถานศึกษา หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาและประกอบด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ความมั่นคงและปลอดภัยการพัฒนาสภาพแวดล้อม

สกล ความบุศย์ (2559 : 7) ได้สรุปว่าด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานโดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความตระหนักและปฏิบัติหน้าที่ราชการให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และวิพากษ์วัฒนธรรมองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม เสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และปรับปรุงกฎระเบียบ หรือนโยบายในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และวิพากษ์ แยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเป้าหมายของสถานศึกษา

3. ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้านการสอน

กรุง (Krung. 1992 : 434 - 435) กล่าวว่า การนิเทศการสอน (Supervising Teaching) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศการสอน โดยให้ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูอย่างจริงจังมากกว่าจะเป็นเพียงการนิเทศการสอนตามสภาพปัญหา (Clinic Supervision) การประเมินการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาย้อนหลัง แต่ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการมองไปข้างหน้า ซึ่งเรื่องนี้จะต้องนำมาใส่ใจให้มากกว่าเวลานี้ทำอะไรได้ไม่ใช่มอง ว่าได้ทำอะไรแล้ว ผู้นำทางวิชาการต้องให้โอกาสครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ด้วยเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพในตัวของครูแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนได้

แมกนิฟ และไวท์เฮด (Mcniiff and Whitehead. 2002 : 68) กล่าวว่า การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (Supervising and Evaluation Instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครู ในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียน ได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ ้องการเรียนในห้องเรียนให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ควบคุมการสอน ในห้องเรียนโดยการเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศ

กลิคแมน (Glickman. 2007 : 47) กล่าวว่า การนิเทศและการประเมินผลการสอน (Instructional Evaluation Supervision) หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครูปรับปรุงการสอนได้ดี คือ รูปแบบ

การนิเทศแบบคลินิก โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมิเทศแบบคลินิก อย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกประกอบด้วย ขั้นตอนประชุมครูก่อนการสังเกตการสอน ขั้นสังเกตในห้องเรียน ขั้นการอธิบายผลการสังเกต ขั้นการประชุมนิเทศและขั้นวิจารณ์การสอน ซึ่งการนิเทศและการประเมินผลการสอนเป็นภาระหน้าที่ปฏิบัติได้โดยผู้บริหาร โรงเรียนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูและปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ

สกต คามบุษย์ (2559 : 9) สรุปว่า ด้านการนิเทศภายใน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานปฏิบัติงาน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายใน ครูและบุคลากรมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือกับนิเทศภายใน ใช้รูปแบบการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร สะท้อนข้อมูลจากการนิเทศภายในให้ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในโอกาสต่อไป และประเมินผลการนิเทศภายในเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและพัฒนาการนิเทศภายในให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้านการสอน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการวางแผนการนิเทศภายใน ช่วยเหลือครูในการให้ผลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน รวมถึงให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์

4. ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร

แมกนิฟ และไวท์เฮด (Mcniiff and Whitehead. 2002 : 68) กล่าวว่า การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting Professional Development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการอบรมขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

ดำรง มูลป้อม (2557 : 16) ได้สรุปว่าการพัฒนาครู หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาครู ดังนี้

1. การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยผู้บริหารจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและความเป็นครูที่ดี ดำเนินการพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในภาคพิเศษหรือเข้ารับการอบรมในหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น

2. การนิเทศและประเมินการสอน โดยผู้บริหารร่วมกับครูจัดระบบนิเทศเพื่อประเมินการสอนและปรับปรุงพัฒนาการสอนของครู เข้าสังเกตการสอนและนิเทศการสอนของครูบ่อย ๆ

3. การพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยผู้บริหารดำเนินการพัฒนาครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และใช้ชีวิตอย่างมีความสุข โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ดำเนินการพัฒนาครูในด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนของนักเรียน ดำเนินการพัฒนาครูให้มีการพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4. การส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน โดยผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและตนเองปีละ 1 - 3 เรื่อง และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเผยแพร่ผลงานวิจัย และศึกษาผลงานวิจัยในชั้นเรียนจากแหล่งอื่น ๆ

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558 : 14) กล่าวว่า การพัฒนาครู หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ครูในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ดีที่สุดวางแผนการพัฒนาวิชาชีพครูที่จำเป็นต่อครูและที่ครูต้องการส่งเสริมจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นรายบุคคลร่วมกับครูในการจัดอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์และแหล่งความรู้ทางวิชาชีพให้แก่ครูจัดตารางเวลาการฝึกอบรมภายในเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่ครูนิเทศการสอนประเมินผลการทำงานของครูเพื่อให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยนำหลักการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนา

สกล คามบุศย์ (2559 : 8) กล่าวว่า ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติงานโดยมีการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรโดยใช้ความต้องการจำเป็นของครูเป็นฐาน ครูบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของครู

วิเชียร ทองคลี (2560 : 8) สรุปว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงกระบวนการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากร โดยอาศัยความต้องการจำเป็นของครูเป็นฐาน

ในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากร ได้รับการพัฒนา ในด้านวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

5. ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

กรุง (Krung. 1992 : 413) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรและการสอน (Managing Curriculum and Instruction) การสอนถือว่าการบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหาร โรงเรียน จะต้องรู้ขอบข่ายของรายวิชาที่สอนและรู้ความจำเป็นที่ต้องสอนรายวิชานั้น ๆ การมีพื้นฐาน ความรู้กว้าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผู้อื่นดำเนินการตามพันธกิจของโรงเรียนได้ ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศ และทิศทางแก่ครูเกี่ยวกับ วิธีสอน และผู้บริหารควรใส่ใจ และสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

แมกนิฟ และไวท์เฮด (Mcniff and Whitehead. 2002 : 68) กล่าวถึงการประสานงาน ด้านการใช้หลักสูตร (Coordinating Curriculum) หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล จุดประสงค์ ตามหลักสูตรของ โรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง และการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

กลิคแมน (Glickman. 2007 : 47) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการ กลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น เนื่องจากประสิทธิผลของการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ดำรง มูลป้อม (2557 : 16 - 18) ได้สรุปการบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กด้านภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารหลักสูตรและการสอน ดังนี้

1. การบริหารหลักสูตร โดยผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรทั้งหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น ผู้บริหารกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง มาตรฐานการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายการเรียนรู้ และมีการบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด

2. การบริหารการเรียนการสอน โดยผู้บริหารมีการกำกับติดตามให้ครูสอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และหลักสูตรแกนกลาง จัดให้มีสื่อและอุปกรณ์การสอนที่จำเป็นอย่างเพียงพอ กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติตามการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ และมีการสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

3. การส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา โดยผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา มีการปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน มีการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและมีการประเมินคุณภาพภายในและรายงานผลการประเมินต่อสาธารณชน

4. การวัดผลและประเมินผล โดยผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนของนักเรียนมีการกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเรียน มีการนิเทศ กำกับติดตามการวัดผลและประเมินผลการเรียนของครู จัดให้มีการวัดผลประเมินผลก่อนเรียน และหลังเรียน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอน

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558 : 14) ได้สรุปการพัฒนาหลักสูตรและการสอน หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรการสอนแบบเดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่น เกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุดมีการวิเคราะห์หลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การกำหนดการวัดและประเมินผล การนำหลักสูตรไปใช้การประเมินผลหลักสูตร

สกล ความบุศย์ (2559 : 7) ได้สรุปด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานปฏิบัติงานโดยมีการศึกษารวบรวมข้อมูลที่สำคัญจำเป็นอย่างรอบด้านเพื่อใช้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียนและความต้องการของท้องถิ่น ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

วิเชียร ทองคลี (2560 : 9) ได้สรุปการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ให้ความสำคัญทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สรุปได้ว่า ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา รวมถึงการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี คุณลักษณะตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกของ ผู้บริหารเกี่ยวกับความสามารถในการชี้นำ ส่งเสริม สนับสนุน และ โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรใน สถานศึกษาทุกฝ่ายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมมือในการส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุงและจัดกิจกรรม ทางวิชาการ เพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาประกาศใช้ มาตรฐานและเป้าหมายการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาให้ครอบคลุมทุกระดับการศึกษาที่ สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงด้วยการ สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับครู บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ดำเนินการวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษา จุดเน้น บริบท ความต้องการ ทิศทางการจัดการศึกษา อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา นำมากำหนดเป็น มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและประกาศใช้มาตรฐานการศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

2. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาจัดทำ แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น ของสถานศึกษาและมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งสถานศึกษาต้องจัดทำแผน 2 ประเภท คือ 1) แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และ 2) แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยสถานศึกษาต้องนำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง

3. การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษา พัฒนาด้วยระบบกลไกการบริหารและจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาโดยมีการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระยะเวลาและบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา ที่สถานศึกษากำหนด

4. การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาดำเนินการประเมินผล และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกในการควบคุม

ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. การติดตามการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา หมายถึง สถานศึกษาคิดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ไปใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

6. การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง หมายถึง สถานศึกษารวบรวมข้อมูลสารสนเทศข้อมูลทั่วไป และผลการประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละมาตรฐานที่สะท้อนคุณภาพของผู้เรียนและผลสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา ไปจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองตามรูปแบบรายงานที่สถานศึกษากำหนด ตามบริบทของสถานศึกษา โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย กระชับ ชัดเจน นำเสนอข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แล้วนำเสนอรายงานผลการประเมินตนเองต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบ และจัดส่งรายงานดังกล่าวต่อหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นประจำทุกปี เผยแพร่รายงานต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บริบทสภาพ.ตราด

1. ข้อมูลพื้นฐาน

สพป.ตราดเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัด มีจำนวน 104 โรงเรียน 1 สาขา โดยแบ่งการบริหารเป็นศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาทั้งหมด 11 ศูนย์เครือข่าย

2. นโยบายสพป.ตราด

นางช่อชะบา ชื่นบาน ผู้อำนวยการสพป.ตราด ได้มอบนโยบายให้ข้าราชการและบุคลากรในสังกัด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้ (สพป.ตราด. 2564)

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาทุกระดับได้มาตรฐานมีคุณภาพอย่างทั่วถึง และส่งเสริมความเป็นเลิศเต็มตามศักยภาพ บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล สืบสานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เสริมสร้างโอกาสความเท่าเทียมเสมอภาค และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นการมีงานทำ นำเทคโนโลยี ต่อยอดนวัตกรรมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกสากล บนพื้นฐานวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทยได้อย่างสมดุล

2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 พัฒนาผู้เรียนระดับปฐมวัยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม มีวินัย และสติปัญญา เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ มีทักษะพร้อมในศตวรรษที่ 21 เพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกได้เต็มตามศักยภาพ ตลอดจนปลูกฝังคุณธรรม ความพอเพียง และความเป็นไทยอย่างสมดุล

2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียม และทั่วถึง เพื่อให้ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีมาตรฐานและคุณภาพ ตรงตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการมีงานทำ ทักษะชีวิต และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและต่อยอดได้

2.2.3 พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้จัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ และค้นคว้าหาความรู้สร้าง นวัตกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ เพื่อการศึกษาที่มีงานทำมีทักษะชีวิต และส่งเสริมผู้เรียนให้สร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาต่อยอดได้

2.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบ มีหลักประกันคุณภาพและน่าเชื่อถือ ในสังคมอย่างทั่วถึง และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ที่เพิ่มสูงขึ้น

2.3 เป้าประสงค์ (Goals)

2.3.1 ผู้เรียนในระดับปฐมวัยมีพัฒนาการทุกด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม มีวินัย และสติปัญญา พร้อมเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตรงตามหลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2560 มีระเบียบวินัย เข้าใจสังคม และใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีทักษะชีวิต เพื่อป้องกันตนเองให้ปลอดภัย

2.3.2 ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีมาตรฐานตรงตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะในศตวรรษที่ 21 เข้าสู่ การแข่งขัน มีงานทำ และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้

2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริม พัฒนา ให้จัดการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ที่เท่าทันยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน และมีคุณภาพอย่างทั่วถึง ผลิตผู้เรียนได้คุณภาพและสมดุล

2.3.4 การจัดการศึกษาเป็นระบบคุณภาพครบวงจร ได้รับความเชื่อถือจากสังคม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเท่าเทียม

2.4 กลยุทธ์ (Strategy) 5 พ

2.4.1 เพิ่มพูนประสบการณ์ให้ผู้เรียนปฐมวัยมีพัฒนาการที่สมบูรณ์ สมวัยและปลอดภัย

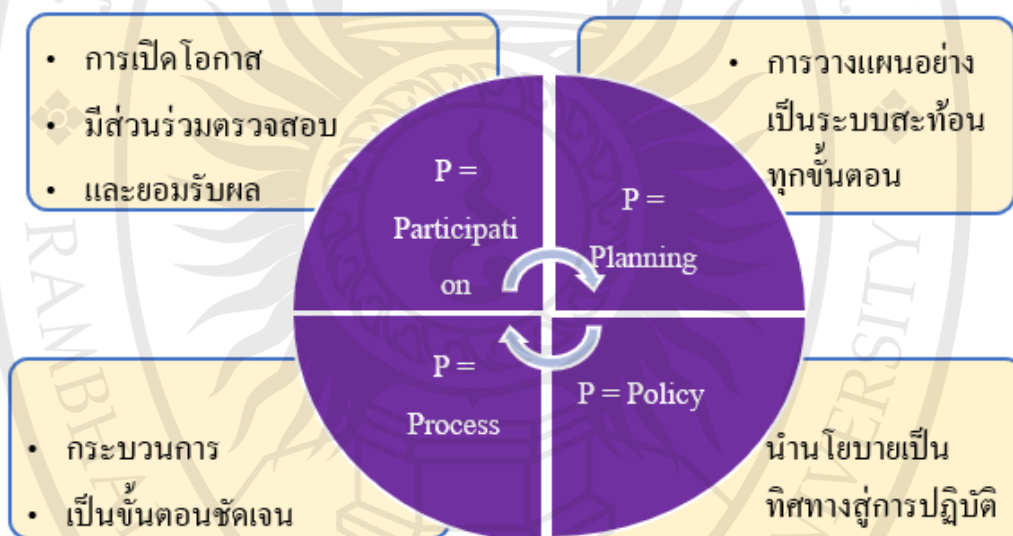
2.4.2 พุ่งเป้าหมายการเสริมสร้างผู้เรียน ให้มีโอกาส สมรรถนะ ทักษะศตวรรษที่ 21 และขีดความสามารถเป็นเลิศ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มุ่งงานทำ และสร้างนวัตกรรมได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเสมอภาค

2.4.3 พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เน้นผู้เรียนมีทักษะสมรรถนะ ก้าวทัน โลกยุคใหม่ที่แข่งขันสูง

2.4.4 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพอย่างเป็นระบบ

2.4.5 พอเพียง น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ พระบรมราโชวาทรัชกาลที่ 10 สู่การปฏิบัติ

2.5 แนวทางการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยรูปแบบเมทริกซ์ 4 P



ภาพประกอบ 8 รูปแบบเมทริกซ์ 4 P

2.6 นโยบาย

กายภาพเด่น เน้นมาตรฐาน ผสานนโยบาย จุดขายอาชีพ Active technology มีนวัตกรรม นำวิถีพอเพียง

SMILE OFFICE

S = Supervisor/Service

M = Management/Material

I = ICT/Innovation

L = Learning /Language

E = Efficiency /Effectiveness

“ต้องทำให้ดี เพราะที่นี้คือ สพป.ตราด”

“SMILE office”

2.7 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารงานด้านวิชาการจัดการที่ดี

- การใช้สารสนเทศ
- แผนเป็นเครื่องมือ
- นวัตกรรมเทคโนโลยี
- สื่อสาร ประชาสัมพันธ์
- นำผลการบริหารมาพัฒนา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- ส่งเสริมบุคลากรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
- การจัดการเรียนรู้ KM /PLC
- มีแหล่งเรียนรู้ รูปแบบหลากหลาย ตามบริบทพื้นที่
- กระบวนการวิจัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านวิชาการ

- กระจายอำนาจการบริหาร การจัดการภายในเขต
- ประสาน การทำงานองค์คณะ เกี่ยวกับ สำนักงาน ตามที่กฎหมายกำหนด
- การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคคลรอบครัว องค์กรเอกชน ชุมชน องค์กรท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น
- สร้าง พัฒนา ประสานเครือข่ายความร่วมมือ

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารงานด้านวิชาการ

- พัฒนารอบหลักสูตรท้องถิ่น สอดคล้องแผนชาติ
- พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับหลักสูตรปฐมวัย แกนกลาง

กรอบหลักสูตรท้องถิ่น และความต้องการสถานศึกษา

- จัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียน
- สถานศึกษา ผลิต จัดหา พัฒนาสื่อ เครื่องมือ ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย

- การวัดประเมินผล นำผลไปใช้พัฒนาการศึกษา
- ทำวิจัย พัฒนาวิชาการ
- จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การบริหารงานด้านวิชาการงบประมาณ

- วางแผนใช้งบประมาณ
- จัดระบบการเงิน บัญชี พัสดุ
- ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ
- ตรวจสอบภายในเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การบริหารงานด้านวิชาการการบริหารงานด้านวิชาการบุคคล

- แผนอัตรากำลัง สอดคล้องกับนโยบาย และปัญหา
- สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โปร่งใส ตรวจสอบได้
- พัฒนา ส่งเสริม ยกย่องเชิดชูเกียรติ ส่งความเป็นมืออาชีพ
- เสริมสร้าง วินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การบริหารงานด้านวิชาการการบริหารงานด้านวิชาการทั่วไป

- พัฒนาเครือข่ายสารสนเทศ
- ทำสำมนักเรียน รับนักเรียน
- อาคารสถานที่ สาธารณูปโภค สภาพแวดล้อม
- พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ระบบควบคุมภายใน
- สวัสดิการ สวัสดิภาพ
- ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 5 การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการจัดการศึกษาที่

มีประสิทธิภาพ

- ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ ภารกิจหลัก 4 ด้าน และนำ

นโยบายสู่ปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 3 สัมฤทธิ์ผลการบริหาร และการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้

- ผลงานหรือผลการดำเนินงานของกลุ่ม/หน่วย บรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจ เกิดประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ ยึดเป็นแบบได้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาปฐมวัยและการศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

- สถานศึกษาได้รับการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพโดยต้นสังกัด ผลการประเมินภายนอก จาก สมศ. ตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพ ตามหลักสูตร

- ผลประเมินปฐมวัยเป็นไปตามมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม หลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2560

- ผลการทดสอบ NT O-NET

- ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551

- ผลการประเมินความสามารถในการอ่าน การวิเคราะห์ เขียน ตามหลักสูตร แกนกลาง พ.ศ. 2551

- ผลการประเมินมรรคนะสำคัญการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551

- ผลการประเมินสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิ และโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่าเทียมกัน ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ

- ประชากรที่มีอายุถึงเกณฑ์ภาคบังคับ ได้เข้าเรียน ป.1

- ออกกลางคันลดลง

- อัตราศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น ของผู้จบ ป.6 ม.3 และ ม.6

- เด็กพิเศษได้รับการดูแลช่วยเหลือ

* พิกัดเรียนรวม

* ค่อยโอกาส

* ความสามารถพิเศษ

- นักเรียน ม.3 มีทักษะพื้นฐานอาชีพ

- นักเรียน ม.3 จบหลักสูตร ศึกษาต่อสายอาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีผลงานเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ที่ได้รับ

การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผลงานดีเด่น เป็นที่ประจักษ์ ได้รับรางวัลระดับชาติขึ้นไป ก.ค.ศ. รับรอง และเป็นรางวัลในปีการศึกษาปัจจุบัน

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจในการบริหารงาน ด้านวิชาการ และการจัดการศึกษา รวมทั้งการให้บริการ ผลการประเมินความพึงพอใจ การบริการ ของสพป. ตามกระบวนการ โดยใช้แบบสอบถาม คลอบคลุมทุกภารกิจกลุ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยต่างประเทศ

โจเซฟ Joseph (2010 : 210) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ การส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยใช้มิติ การมองของครูพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลมีลักษณะพิเศษ 2 อย่าง คือ การพูดคุย กับครูเพื่อส่งเสริมการมีปฏิริยาซ้อนกลับ และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

เบอร์นาป และริอ็อกกาโบอินี (Bemabe and Rioccaboini. 2007 : 302) ได้ศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในประเทศอิตาลี กรณีศึกษากลุ่มอาสาสมัครที่ ทำงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในระบบการศึกษาระดับสูง เก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการ ประเมินการสอน และการทำวิจัยด้านคุณภาพจากมหาวิทยาลัย เชียนาในประเทศอิตาลี ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์และความเป็นไปได้ขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรส่งผลกระทบต่อ การประกันคุณภาพการศึกษาและระบบการวัดประสิทธิภาพ

เจนติลูชชี และมูตู (Gentilucci and Muto. 2007 : 319 – 236) ได้ศึกษาความคิดเห็นของ นักเรียนว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ โรงเรียนปฏิบัติอย่างไรที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพล โดยตรงและสูงมาก พฤติกรรมส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเข้าหาได้ง่าย การเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน การเข้าเยี่ยม และพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทางวิชาการที่ผู้บริหารทำเหมือนว่าเป็นครูคนหนึ่ง

รัฟฟ์ และ โชโฮ (Ruff and Shoho. 2005 : 554 - 577) ได้ศึกษากรณีศึกษารูปแบบ ความคิด (Mental Modals) ที่ถือว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาความ เหมือนและความต่างจากครูใหญ่ใหม่และครูใหญ่เก่าที่มีประสบการณ์และเคยได้รับรางวัลดีเด่น มาแล้ว พบว่ามีระดับการบูรณาการต่างกัน การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน งานวิจัยนี้เน้นให้เห็นประโยชน์ของการรับรู้รูปแบบความทางความคิดในการอภิปรายเรื่องภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและมี ภาวะผู้นำทางวิชาการ

โอดอนเนล และไวท์ (O'Donnel & White, 2005 : 56 - 71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผู้วิจัยสุ่มโรงเรียนระดับมัธยมและให้ครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนทำแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของ Hallinger ในแบบสอบถามมี 50 พฤติกรรม สำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลพบว่า ครูรับรู้พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดให้เห็นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีฐานะทางสังคมดี เชื่อว่าได้แสดงพฤติกรรมสัมพันธ์กับพันธกิจของโรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

แมคอีแวน (McEwan, 2001 : 113) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาฝึกรอบมประจำการ เพื่อเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการใช้เครื่องมือของฮอลลิงเจอร์ (Hallinger, 1985) ที่เรียกว่า the instruction management rating scale survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนิเทศงานวิชาการได้และมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดียิ่งขึ้น

มิกี้ (Mickey, 2000 : 65) ได้ทำการวิจัยถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่น ใช้ในการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของครูในโรงเรียนขนาดกลางจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ใช้วิธีเชิงระบบในการปรับโครงสร้างการทำงานให้รับรู้ถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่งหรือบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพบว่าภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงานเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จสูงในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงานและการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความปลอดภัย กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงานผู้บริหารจะช่วยพัฒนาศักยภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลามาก ต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้อำนวยการความสะอาดและคอยกระตุ้น รวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจและยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

2. งานวิจัยในประเทศ

สมประสงค์ ยมนา (2560 : 5, 126 - 134, 161 - 170) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาแบบการบริหารจัดการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็น กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่ได้รับการรับรอง มาตรฐานการศึกษา จาก สมศ. ระหว่างปีการศึกษา 2549 - 2551 ที่มีผลการประเมินคุณภาพ ระดับประถมและมัธยมศึกษา ระดับ ดี ขึ้นไป ทุกมาตรฐานจำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านหนองคู โรงเรียนบ้านบะไห โรงเรียนบ้านเลิงบก และโรงเรียนพิบูลมังสาหาร (วิภคย์วิทยากร ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกต แบบวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสาร และแบบบันทึก การสนทนากลุ่มซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ รูปแบบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) แนวคิดและหลักการของรูปแบบ 3) กลไกการดำเนินงานของรูปแบบ 4) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ 5) คำอธิบายรูปแบบ และ 6) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีกลไกดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการ ประกอบด้วย การตกลงร่วมกัน 2) การดำเนินการประกอบด้วย การออกแบบกิจกรรมการลงมือ ปฏิบัติ การประเมินผล และ 3) การรายงาน ประกอบด้วย การนำเสนอ การทบทวนผลปฏิบัติงาน ทุกขั้นตอนขับเคลื่อนด้วยหลักการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบการกระจาย อำนาจและมีเงื่อนไข ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำ ความตระหนักรู้การมีส่วนร่วม คณะกรรมการดำเนินงานความเป็นกัลยาณมิตร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผลการประเมิน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเหมาะสมด้านความเป็นไปได้ และด้านประโยชน์ของรูปแบบ โดยผู้มีเชี่ยวชาญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าโดยภาพรวมด้านความ เหมาะสม ด้านความเป็นไปได้และด้านประโยชน์มีระดับมากที่สุดทุกด้าน

วิเชียร วรรณภากร (2560 : 4, 59 - 64, 99) ได้การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำแนกตามเพศ ขนาดสถานศึกษาและ ประสบการณ์การทำงาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie &

Morgan. 1970 : 608 - 610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 181 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .40 - .82 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าคะแนนเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่ทดสอบจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กิ่งแก้ว เกื้อหนองจุ่น (2560 : 5, 61 - 71, 92) ได้ศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 และ 4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 341 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน 113 คน และครู 228 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้ง โดยรวมและรายด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน และด้านการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน 2) ประสิทธิภาพโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้ง โดยรวมและรายด้านคือ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณภาพของครู ด้านโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 มี 3 ด้าน คือด้านการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน ด้านการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพโรงเรียนในภาพรวมได้ร้อยละ 71.30

จรรยาภรณ์ มาตาชาติ(2562 : 4, 64 - 70, 100) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสพ. อุบลราชธานีเขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา 2) ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ปีการศึกษา 2561 จำนวน 306 คน การเลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .43 - .81 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษา มีทั้งหมด 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ด้านการพัฒนาครู (X_1) ด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (X_2) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษา (X_3) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (X_4) และด้านการพัฒนานักเรียน (X_5) ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ชุดนี้ร่วมกันพยากรณ์การดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาได้ ร้อยละ 76.70

กาญจนา สุระคำ (2562 : 3, 58 - 62, 72) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สพป.จันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสพป.จันทบุรี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 373 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากกลุ่มตัวอย่างของกรณีนี้ และมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนโดยใช้เขตพื้นที่ศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = .89 + .78^{**} X$ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ $\hat{Z} = .83^{**} Z_x$ จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากและส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสูงถึงร้อยละ 78

ปิยพร บุญใบ (2563 : 8, 103 - 120, 201) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสพป.สกลนคร เขต 1 มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบหาความสัมพันธ์หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางการยกระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสพป.สกลนคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสพป.สกลนคร เขต 1 ปี

การศึกษา 2562 จำนวน 340 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 70 คน ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาจำนวน 70 คน และครูผู้สอน จำนวน 200 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987 และประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .953 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (L_1) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (L_2) ด้านการวัดและประเมินผล (L_3) และด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน (L_4) โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 89.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของพยากรณ์เท่ากับ ± 0.15623 และ 7) แนวทางการยกระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วยด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษาด้านการวัดและประเมินผล และด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบที่หลากหลายแต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ซึ่งครูสามารถรับรู้ได้ถึง การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานมีความสำคัญต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู รวมถึงการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการต่าง ๆ ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตลอดจน การบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อการพัฒนาการศึกษา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี