



การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 9



โดย  
นางสาวนิ่ว ตาคม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DECISION-MAKING AND ACADEMIC AFFAIRS ADMINISTRATION  
OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 9



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
โดย	นิเวศ งาม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ดร. รุ่งชีวา สุขศรี )

56252360 : การบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การตัดสินใจ/การบริหารงานวิชาการ

นางสาว นิว ตาคม: การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 50 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และการบริหารงานวิชาการตามกรอบแนวทางคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. การตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

56252360 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : ADMINISTRATOR'S DECISION-MAKING / ACADEMIC AFFAIRS ADMINISTRATION

MISS NEW TAKOM : THE DECISION-MAKING AND ACADEMIC AFFAIRS ADMINISTRATION OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D.

The purposes of this research were to identify; 1) administrator's decision-making in school under Secondary Educational Service Area Office 9, 2) the academic affairs administration in school under Secondary Educational Service Area Office 9 and 3) the relationships between administrator's decision-making and the academic administration in school under Secondary Educational Service Area Office 9. The schools under Secondary Educational Service Area Office 9 were the unit of analysis for this study. The samples were 50 schools under Secondary Educational Service Area Office 9. There were 2 respondents from each school consisted of an administrator and head of department with the total number of 100. The research instrument was a questionnaire about managerial skills on the concept of Bovee and the academic administration, based on the Academic Administration of basic educational as autonomous schools. The statistics used for analysis the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results of this research were as follow :

1. The administrator's decision-making in school under Secondary Educational Service Area Office 9 as a whole and each aspect , were a high level
2. The academic affairs administration in school under Secondary Educational Service Area Office 9 as a whole and each aspect , were at a high level
3. The correlation between administrator's decision-making and the academic affairs administration in schools under Secondary Educational Service Area Office 9 as a whole was at the medium correlation significantly level at .01

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานผู้ควบคุม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ ประธานสอบ ดร.รุ่งชีวา สุขศรี กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความซาบซึ้งไว้ ณ โอกาสนี้ รวมทั้งคณาจารย์ภาค วิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ทั้งหลายทั้งปวงและให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณดร.ประพจน์ แยมทิม ดร.ภรณี หลาวเพชร ดร.วิไล ปรีกษากร ดร.กนกพร พิริยวุฒิกฤตม และดร.เกษสุตา เนรมิตธนไพศาล ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบให้ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทุกท่านที่ ให้ความช่วยเหลือและอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดาและสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็น กำลังใจเสมอมา ตลอดจนขอขอบคุณพี่ เพื่อน และน้องนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ภาค วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นิว ตาคม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย .....	8
สมมุติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
การตัดสใจ .....	16
ความหมายของการตัดสใจ.....	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสใจ.....	18
รูปแบบการตัดสใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี .....	19
กระบวนการตัดสใจ.....	25
การบริหารงานวิชาการ .....	28



ความหมายของการบริหารงานวิชาการ .....	28
ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ.....	29
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	35
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	38
การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน.....	40
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.....	42
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร .....	44
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้.....	46
การนิเทศการศึกษา .....	49
การแนะแนวการศึกษา.....	51
การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.....	54
การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน .....	57
การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น.....	60
การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา.....	62
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 .....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	65
งานวิจัยในประเทศ.....	65
งานวิจัยต่างประเทศ.....	72
สรุป.....	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย .....	78
ระเบียบวิธีวิจัย .....	80
แผนแบบการวิจัย .....	80

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง .....	81
ผู้ให้ข้อมูล .....	81
ตัวแปรที่ศึกษา.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	85
การสร้างเครื่องมือ .....	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	88
สรุป.....	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	90
ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9.....	92
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 .....	99
ตอนที่ 4 ผลการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 .....	94
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	116
สรุปผลการวิจัย.....	116
การอภิปรายผล .....	117
ข้อเสนอแนะ .....	121
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้.....	121
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	122
รายการอ้างอิง .....	123
ภาคผนวก.....	132

ภาคผนวก ก	หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	133
ภาคผนวก ข	หนังสือขอทดลองเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ.....	136
ภาคผนวก ค	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	139
ภาคผนวก ง	หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	143
ภาคผนวก จ	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	146
ประวัติผู้เขียน.....		157



## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2560.....	5
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระหว่างปีการศึกษา 2559-2560.....	5
ตารางที่ 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2560 .....	6
ตารางที่ 4 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระหว่างปีการศึกษา 2559 - 2560.....	7
ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล .....	81
ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน .....	91
ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	92
ตารางที่ 8 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดปัญหา.....	93
ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการค้นหาทางเลือก.....	94
ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินทางเลือก .....	95

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการตัดสินใจ.....	96
ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ .....	97
ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ .	98
ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	99
ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาหลักสูตร .....	100
ตารางที่ 16 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	102
ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวัด ประเมินผลและเทียบ โอนผลการเรียน .....	104
ตารางที่ 18 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา.....	105
ตารางที่ 19 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา.....	106
ตารางที่ 20 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้	107
ตารางที่ 21 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนิเทศการศึกษา.....	108
ตารางที่ 22 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการแนะแนวการศึกษา.....	109

ตารางที่ 23 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา.....	110
ตารางที่ 24 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ แก่ชุมชน .....	111
ตารางที่ 25 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประสานความร่วมมือใน การพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น.....	112
ตารางที่ 26 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา .....	113
ตารางที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน .....	94



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นยุคของข้อมูลข่าวสารหรือที่เรียกว่า “ยุคโลกไร้พรมแดน” จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การศึกษาในยุคนี้จะต้องพัฒนาคนให้มีความสามารถใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นโดยสามารถนำความรู้มาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้ การศึกษาจึงจำเป็นต้องเตรียมคนให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เน้นการวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่มีสมบูรณ์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ผลักดันให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับประเทศต่างๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup> ฉะนั้นการศึกษาจึงกล่าวได้ว่า เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้คุณค่าทั้งต่อตนเองและสังคมประเทศชาติและสังคมโลก การพัฒนาการศึกษาจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของคนไทยและสังคมไทย ในการวิเคราะห์กระแสโลกาภิวัตน์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ กำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต ด้านปัจจัย และด้านกระบวนการว่า สถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีมาตรฐานการศึกษาอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของสังคมไทยในอนาคต<sup>2</sup> หนึ่งผู้บริหารเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้ สภาวะการเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับพึงต้องมี และภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวการบริหารองค์กร การตัดสินใจที่ถูกต้องย่อมเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจตลอดเวลาการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการแสดงออกความสามารถของผู้บริหารในการบริหารองค์กรเพื่อนำองค์กรไปยังเป้าประสงค์ ดังนั้นความสำเร็จหรือความ

<sup>1</sup> คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (กรุงเทพฯ: สหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2559), 63.

<sup>2</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, พระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2545), 1-3.

ล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ดังนั้นความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ละวันจึงมีเหตุการณ์ หรือเรื่องราวต่าง มาให้ผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจโดยเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้จะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งสิ้นจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องย่อมเป็นเรื่องที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมว่า เมื่อใดควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคคลใด และควรมอบอำนาจให้มากน้อยเพียงใด<sup>3</sup> อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของผู้บริหารนั้น ไม่อาจกำหนดให้แน่ชัดลงไปได้ว่าการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมดังที่ไซมอน ( Simon ) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ การตัดสินใจ<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 5 ว่าด้วยการบริการและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ มาตรา 36 บัญญัติไว้ว่า ให้สถานศึกษาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษาและมาตรา 39 บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน และเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง<sup>5</sup> สถานศึกษาจึงมีบทบาทหน้าที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และเป็นบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ โดยสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้

<sup>3</sup> Edwin M Bridge, “A Model of Shared Decision Making in School Principalsip”, Education Administration Quarterly 3 (1969) : 46-47

<sup>4</sup> Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3<sup>rd</sup> ed.(New York : The Free Press, 1976), 8.

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2)พุทธศักราช 2545 (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2540), 4.



สำหรับแนวทางการจัดการศึกษาในปัจจุบัน หน้าที่หลักสำคัญของสถานศึกษา คือ ความเข้มแข็งของการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ตัวแปรหรือองค์ประกอบที่จะทำให้งานวิชาการมีคุณภาพขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารในเรื่องต่างๆ เช่น การใช้อำนาจของผู้บริหาร คุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ การบริหารความขัดแย้ง การบริหารระบบการทำงาน การบริหารด้านการพัฒนาบุคลากร การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การจัดการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นต้น แต่แนวทางในการปฏิบัติจะประสบผลได้มากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นับตั้งแต่ระดับกระทรวงลงมาถึงระดับสถานศึกษา สำหรับในระดับสถานศึกษานั้นถือ ว่ามีความสำคัญยิ่ง สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เยาวชน เพื่อให้เยาวชนเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการศึกษา แต่ระดับและสนองความต้องการของสังคม ประเทศชาติ สถานศึกษาจึงเป็นองค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความ เป็นพลเมืองไทยและพลโลกยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐานรวมทั้ง เจตคติ ที่จำเป็นต่อการศึกษา การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ<sup>6</sup>

ในการบริหารงานวิชาการนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำแนกงานออกเป็น 12 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศ การศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา<sup>7</sup>

<sup>6</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551( กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552), 10.

<sup>7</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546),

การที่โรงเรียนจะมีภารกิจหรือการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา และริเริ่มงานต่างๆของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย ผู้บริหารต้องเป็นบุคลากรหลักในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ภารกิจต่างๆ สามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนมากที่สุด และอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการในการบริหารโรงเรียน และกระบวนการหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง คือ การตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำและผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมอันสำคัญยิ่ง ที่ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับจะต้องกระทำอยู่เสมอการตัดสินใจจึงเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงาน<sup>8</sup>

### ปัญหาการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 มีภารกิจในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับชั้นมัธยมศึกษา ( ชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 ) ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 แห่ง ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน

ในปีการศึกษา 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้ดำเนินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 11,491 คน และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 8,112 คน และการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ปีการศึกษา 2560 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทุกรายวิชาสูงกว่าระดับประเทศ โดยวิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงกว่าระดับประเทศมากที่สุด ร้อยละ 51.08 และวิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด ร้อยละ 28.43 และเมื่อเปรียบเทียบพัฒนาการผลดำเนินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ของนักเรียน

<sup>8</sup> วิเชียร วิทยอุดม, พฤติกรรมองค์การ(กรุงเทพฯ : บริษัท ธนธการพิมพ์ จำกัด , 2551), 276.

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระหว่างปีการศึกษา 2559 - 2560 พบว่า มีการพัฒนา 1 รายวิชา คือ วิชาภาษาไทย โดยรายวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ไม่มีการพัฒนา<sup>9</sup> ดังตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2560

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ		ผลต่าง
	ระดับเขตพื้นที่	ระดับประเทศ	
ภาษาไทย	51.08	48.29	+2.79
ภาษาอังกฤษ	30.73	30.45	+0.28
คณิตศาสตร์	28.43	26.30	+2.13
วิทยาศาสตร์	33.34	32.28	+1.06

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560, เอกสารหมายเลข 4/2561, ( 2561), 73.

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน(O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระหว่างปีการศึกษา 2559-2560

รายวิชา	ปีการศึกษา 2559			ปีการศึกษา 2560		
	เขต	ประเทศ	ผลต่าง	เขต	ประเทศ	ผลต่าง
ภาษาไทย	48.81	46.36	+2.48	51.08	48.29	+2.79
สังคมศึกษา ฯ	51.07	49.00	+2.07			
ภาษาอังกฤษ	32.21	31.80	+0.41	30.73	30.45	+0.28
คณิตศาสตร์	31.92	29.31	+2.61	28.43	26.30	+2.13
วิทยาศาสตร์	35.85	34.99	+0.86	33.34	32.28	+1.06

<sup>9</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560, เอกสารหมายเลข 4/2561 (กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 2561), 73-74

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560, เอกสารหมายเลข 4/2561, ( 2561), 74.

ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า เกือบทุกรายวิชาสูงกว่าระดับประเทศ ยกเว้นวิชาภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์ โดยวิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงกว่าระดับประเทศมากที่สุด ร้อยละ 50.90 และวิชาวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละน้อยที่สุด ร้อยละ 24.81 และเมื่อเปรียบเทียบพัฒนาการผลดำเนินการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test : O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระหว่างปีการศึกษา 2559 - 2560 พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงกว่าระดับประเทศเกือบทุกรายวิชา ยกเว้นภาษาอังกฤษที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับต่อเนื่องทั้ง 2 ปีการศึกษา<sup>10</sup> ดังตาราง 3 และ 4 ตารางที่ 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดิฉันพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2560

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ		ผลต่าง
	ระดับเขตพื้นที่	ระดับประเทศ	
ภาษาไทย	50.90	49.25	+1.65
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	35.45	34.70	+0.75
ภาษาอังกฤษ	27.77	28.31	-0.54
คณิตศาสตร์	24.81	24.53	+0.28
วิทยาศาสตร์	29.36	29.37	-0.01

<sup>10</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานผลการจัดการศึกษาและสารสนเทศเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ปีการศึกษา 2557, เอกสารหมายเลข 1/2558 (กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 2557), 80-81.(อัดสำเนา)

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560, เอกสารหมายเลข 4/2561, ( 2561), 80.

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศกับระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระหว่างปีการศึกษา 2559 - 2560

รายวิชา	ปีการศึกษา 2559			ปีการศึกษา 2560		
	เขต	ประเทศ	ผลต่าง	เขต	ประเทศ	ผลต่าง
ภาษาไทย	54.28	52.29	+1.99	50.90	49.25	+1.65
สังคมศึกษา ฯ	37.08	35.89	+1.15	35.45	34.70	+0.75
ภาษาอังกฤษ	27.09	27.76	-0.67	27.77	28.31	-0.54
คณิตศาสตร์	24.81	24.88	-0.07	24.81	24.53	+0.28
วิทยาศาสตร์	31.70	31.62	+0.08	29.36	29.37	-0.01

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2560, เอกสารหมายเลข 4/2561, ( 2561), 81

จากตารางที่ 1 – 4 พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สูงกว่าผลการทดสอบระดับชาติเกือบทุกรายวิชา แต่ก็ยังมีรายวิชาภาษาอังกฤษที่ยังมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละระดับชาติ อีกทั้งบางวิชายังมีคะแนนพัฒนาการน้อย ซึ่งยังไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงควรมีการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น การยกระดับผลการทดสอบระดับชาตินั้นผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนของตนเองจัดการโดยมุ่งเน้นไปที่งานหลักของโรงเรียน นั่นคือ งานวิชาการ โดยเริ่มต้นตั้งแต่หลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผล การเทียบโอน สื่อการสอน แหล่งการเรียนรู้ การแนะแนวทางการศึกษา การประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนการร่วมมือของชุมชนองค์กรประกอบเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการทดสอบทางการศึกษามีผลการพัฒนาที่สูงยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการตัดสินใจของ

ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
ดังนี้

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หรือไม่

### สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง

3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

### ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ขอบข่ายการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตามแนวคิดของ แดเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอล คานห์น (Katz and Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นระบบๆ หนึ่งซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ หรือส่วนสำคัญ คือ ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบ ทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะชะงักไปด้วย ในขณะที่เดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการ ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม<sup>11</sup> ปัจจัยนำเข้า (input) ในระบบการศึกษา คือ นโยบายทางการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์อื่นๆ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (process) ได้แก่ การบริการ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ผลผลิต (output) ที่ได้ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

การบริหารงานต่างๆในองค์กรมีส่วนประกอบหลายอย่าง ที่จะนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจ ที่รวดเร็ว ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำองค์กร องค์กรจะไม่สามารถดำเนินไปได้หากผู้นำไม่มีการตัดสินใจที่ดี หรือไม่มีความกล้าที่จะตัดสินใจ แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ เช่น ทอมป์สัน (Thompson) ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องประกอบด้วย ความเชื่อในเรื่องของสาเหตุ และผลลัพธ์กับความพึงพอใจหรือแนวโน้มเอียงที่มีต่อทางเลือกใดๆที่เห็นว่าบังเกิดผลตามต้องการ<sup>12</sup> นอกจากนี้ ลินบลอม (Lindblom) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์การกระทำ 2) ผู้ตัดสินใจพิจารณา

<sup>11</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

<sup>12</sup> James D. Thompson, *Organization in Action* (New York : McGrawhillbook Company, 1967), 134.

หาหนทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา 3) การวิเคราะห์ผลกระทบ 4) ปรับแก้ขอบเขตปัญหาเป็นระยะๆ 5) ตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ปัญหา<sup>13</sup> สแวนสัน (Guy E. Swanson) ได้พัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจโดยให้กลุ่มเข้ามาร่วมตัดสินใจแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย (democraticcentralist) 2) การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา (parliamentarian) และ 3) การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ (participant-determining)<sup>14</sup> วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจแก้ปัญหา 5 รูปแบบ คือ 1) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว 2) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาทีละคน และให้ผู้บริหารตัดสินใจ 4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม และให้ผู้บริหารตัดสินใจ 5) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่<sup>15</sup> ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้นำเสนอกระบวนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหา 2) การให้คำนิยามปัญหา 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง 4) การตัดสินใจ 5) แปลงการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล 6) ติดตามและประเมินผล<sup>16</sup> ปลันเกต และแอตเนอร์ (Plunkett and attner) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem) ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analysis the alternatives) ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมการประเมินผล (Establish a control and evaluation system)<sup>17</sup> โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิด

<sup>13</sup> Lindblom, อ้างถึงในสมพร เฟื่องจันทร์, แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การ สาธารณะ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 69-70.

<sup>14</sup> Guy E. Swanson, The Effectiveness of Decision Making Group, Adult leadership, No.8 (1959), 48-52.

<sup>15</sup> Victor Vroom Harold and Philip W. Yetton, Leadership and Decision Making (Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1973),54.

<sup>16</sup> ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์, Classic Drucker สดุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ แปลโดย วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์(กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท,2550), 77-101.

<sup>17</sup> Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, อ้างถึงในกุลชลี ไชยนันตา กระบวนการตัดสินใจ (กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์,2539), 135-139.



เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)<sup>18</sup>

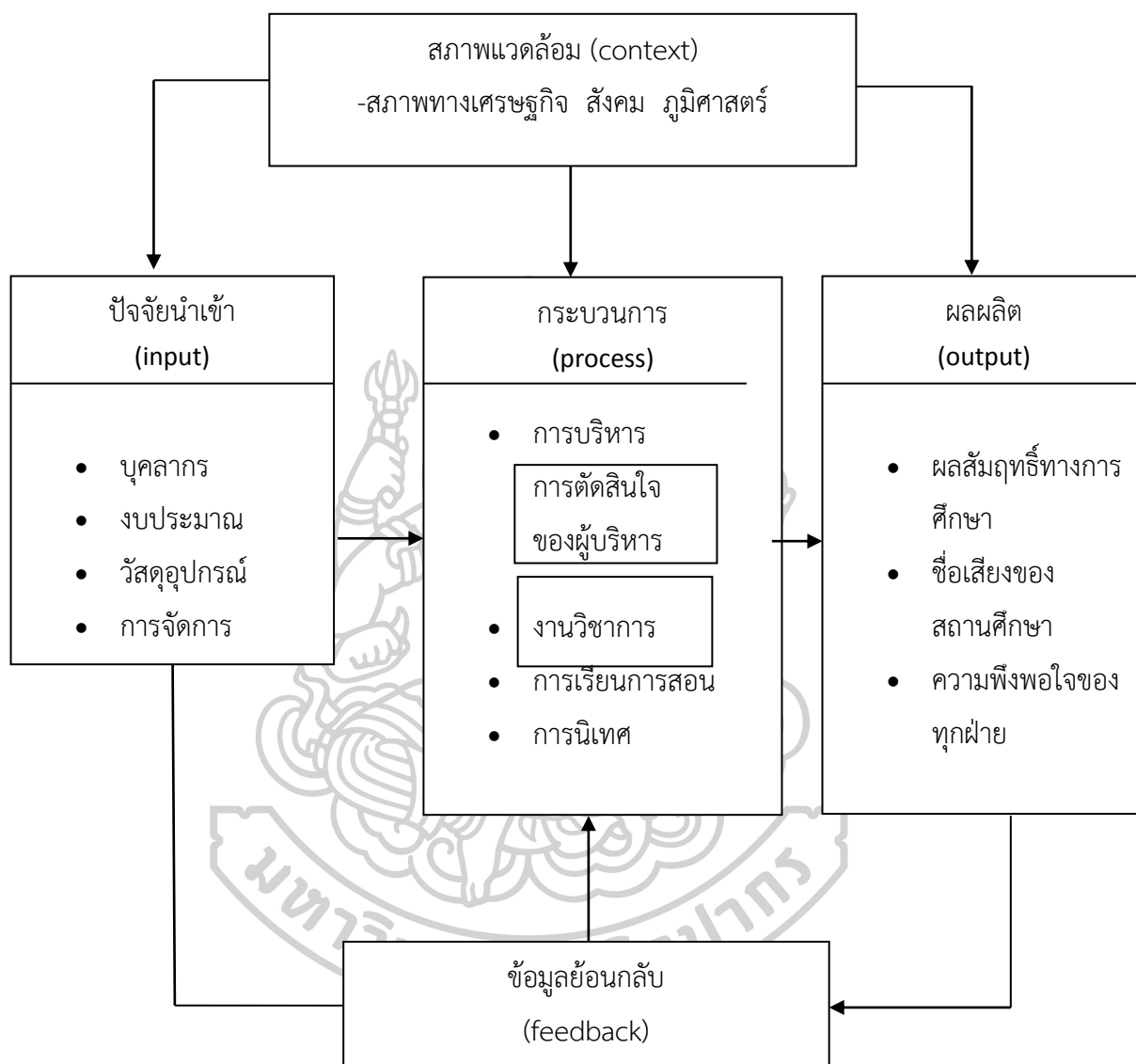
สำหรับขอบข่ายงานวิชาการ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวถึงขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงานเกี่ยวกับงานวิชาการ 2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) การวัดและการประเมินผลทางด้านวิชาการ<sup>19</sup> กระทรวงศึกษาธิการ ได้จำแนกงานทางวิชาการออกเป็น 12 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันภัยภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา<sup>20</sup> กฎกระทรวงว่าด้วยเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน

<sup>18</sup> Courtland L. Bovee, Management(New york : McGraw-Hill,1993), 180-184.

<sup>19</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ(กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 3-4.

<sup>20</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546), 32.

ด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา<sup>21</sup>



<sup>21</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2550, 8 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124, ตอนที่ 24 ก, 29-30.

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed.(NewYork : John Wiley & Son, 1978), 20.

: อำนวย ทองโปร่ง, กระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 87-90

: Courtland L. Bovee, Management(New york : McGraw-Hill,1993), 180-184

: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2545. (2550, 8 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124, ตอนที่24 ก, 29-30.

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จึงกำหนดขอบเขตการวิจัยเป็นการศึกษาตัวแปร 2 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรต้น คือ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในตัวแปรนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาระบบการตัดสินใจตามแนวคิดของโบวี (Bovee) 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) 2) ตัวแปรตาม คือ การบริหารงานวิชาการผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของตามข้อบังคับกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ดังนี้ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันภัยภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ดังแผนภูมิที่ 2

การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	การบริหารงานวิชาการ ( $Y_{tot}$ )
1 การกำหนดปัญหา ( $X_1$ ) 2 การค้นหาทางเลือก ( $X_2$ ) 3 การประเมินทางเลือก ( $X_3$ ) 4 การตัดสินใจ ( $X_4$ ) 5 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $X_5$ ) 6 การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูล ป้อนกลับ ( $X_6$ )	1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ ) 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) 3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการ เรียน ( $Y_3$ ) 4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) 5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $Y_5$ ) 6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $Y_6$ ) 7 การนิเทศการศึกษา ( $Y_7$ ) 8 การแนะแนวการศึกษา ( $Y_8$ ) 9 การพัฒนาระบบการประกันภายใน สถานศึกษา ( $Y_9$ ) 10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ( $Y_{10}$ ) 11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษาอื่น ( $Y_{11}$ ) 12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่ จัดการศึกษา ( $Y_{12}$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Courtland L. Bovee, Management (New York : McGraw-Hill, 1993), 180-184

: กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546), 32.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เกิดความเข้าใจตรงกันจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่างไว้ดังต่อไปนี้  
**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

**การตัดสินใจของผู้บริหาร** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เพื่อวิเคราะห์และทำการเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้คาดหวังไว้ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) ตามแนวคิดของโบวี (Bovee)

**การบริหารงานวิชาการ** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน ตลอดจนการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนให้มีคุณภาพ จำแนกออกเป็น งานกิจกรรมต่างๆตามขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในคู่มือการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลประกอบด้วย 12 งาน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศ การศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9** หมายถึง ศูนย์การศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โดยมีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 รับผิดชอบ กำกับ ดูแล ควบคุม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 61 โรงเรียนในพื้นที่จังหวัดนครปฐม และสุพรรณบุรี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจ และการบริหารงานวิชาการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การตัดสินใจ

การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ต้องเผชิญหน้าต่อการตัดสินใจเป็นประจำโดยจะต้องเลือกสิ่งที่ดีที่สุด มีประโยชน์ที่สุดหรือเป็นประโยชน์ที่สุดต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจึงต้องมีวิธีการ ขั้นตอน และควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อผู้ที่ตัดสินใจด้วย

#### ความหมายของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจต้องมีเหตุผล และการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลผลิตของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบาย นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงกระบวนการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ และได้ให้ความเห็นต่อไปว่า “การตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร”<sup>22</sup>

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York : Harper and Row, 1960),1.

<sup>23</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938), 185.

กอร์ และไดสัน (Gore and Dyson) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางที่มีอยู่แล้วหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>24</sup>

อีสตัน (Easton) ได้แยกความหมายของการตัดสินใจออกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายในขอบข่ายที่กว้าง การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงและจะจบสิ้นเมื่อได้รับการอนุมัติและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในความหมายที่แคบ คือ การเลือกทางเลือกเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการตัดสินใจการเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจได้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติการต่างๆ อย่างสมบูรณ์แล้ว<sup>25</sup>

ดรัคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการพิจารณาและตัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด<sup>26</sup>

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskle) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากมิได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็อาจเป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติ จึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ<sup>27</sup>

เบอร์ตันและธาเกอร์ (Burton and Thakur) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการรวบรวมเอาการวิเคราะห์ และการนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดทางหนึ่ง แล้วจึงกำหนดเป็นเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Willam J. Gore and J. W. Dyson, eds., The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior (New York : The Free Press of Glencoe, Collier of McMillian Ltd., 1964), 77.

<sup>25</sup> Allen Easton, Decision-Making : A Short Course for Professionals (New York : John Wiley and Sons, 1967), 4

<sup>26</sup> Peter F. Drucker, The Effective Executive (Lodon : Pan Book, 1970), 146.

<sup>27</sup> Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw-Hill International Editions, 1991), 300.

<sup>28</sup> Gene Burton and Manab Thakur, Management Today : Principles and Practice ninth repvint (New Delhi : Tata McGraw – Hill, 2006), 93

นิวแมนและวอร์เรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่อไปอีกว่าการวางแผนการตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน<sup>29</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนจะต้องใช้การพิจารณาวิเคราะห์ และคิดหาทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆทางเลือกที่มีอยู่ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงโดยกระบวนการตัดสินใจจะไม่ถือว่าสิ้นสุดหากไม่ได้นำกระบวนการตัดสินใจนั้นไปใช้เพื่อปฏิบัติ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ลิชฟิลด์ (Litchfield) ให้คำนิยามไว้ว่า การตัดสินใจ เป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ทั้งหลายต่างๆ (cycles of events) นับตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนในการแก้ปัญหา และการประเมินผล เมื่อมีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างหนึ่งแล้วมักจะมีปัญหาอีกอย่างหนึ่งตามมา ปัญหาที่ตามมานี้อาจเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่ง<sup>30</sup>

เทลเลอร์ (Tayler) กล่าวว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทลเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาซึ่งแตกต่างไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ออกมา การตัดสินใจเป็นทางเลือกที่จะปฏิบัติ และการแก้ปัญหาเป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ<sup>31</sup>

ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้วนั้นการตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่เกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจมักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ตลอดจนข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้นิสัยและค่านิยมในตัวผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเอนเองไปทางใดก็ได้<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Newman and Warren, The Process of Management (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1997), 225-432

<sup>30</sup> Edward H. Litchfield, “Notes on a General Theory of Administration,” Administrative Science Quarterly 1, 1, June(1956) : 5.

<sup>31</sup> D.W.Tayler, Decision Making and Problem Solving, in Handbook of Organization ed. J.G. March,(Chicago:Rand McNally,) 1965),48-86.

<sup>32</sup> Herbert A. Simon, The New Science Of Management Decision, 241.



บลอร์และสก๊อต (Blau and Soctt) ได้ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมามากแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับว่าได้มีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม<sup>33</sup>

นิวแมน และวอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยกที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่อไปว่า “การวางแผน: การตัดสินใจเป็นภารกิจที่ต้องอยู่ด้วยกัน”<sup>34</sup>

วุฒิชัย จ้านงค์ ได้เสนอแนวความคิดของ ชัล, เดลเบค และคัมมิง (Shull, Delbegg and Coming) ที่ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มนุษย์รู้สึกได้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม และปัจเจกบุคคลที่มีค่านิยมและเรื่องความเชื่อแฝงอยู่ รวมทั้งความคิดของมินซเบิร์ก (Mintzberg) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของการเป็นมนุษย์ ในขณะที่โรเบิร์ตและแฮนไลน์ (Robert and Hanline) ซึ่งมีความเชื่อเรื่องประสบการณ์ของมนุษย์ ให้ความเห็นว่ามนุษย์มักทำการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยธรรมชาติหากผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตโนมัติการตัดสินใจมักจะเป็นการรวบอำนาจเผด็จการไปด้วย<sup>35</sup>

### รูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี

แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของ

<sup>33</sup> Blau and Scott, cited in Herbert A. Simon, *The The New Science Of Management Decision*, 250-251.

<sup>34</sup> Newman and Warren, *The Process of Managemant* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1977), 225-432

<sup>35</sup> Ralpin M. Robert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide,” *Management Review* 6, 3(June, 1975) : 25-32

ทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องทำทนายของผู้บริหาร และวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้วต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหาร ต่อดังต่อไปนี้ จะต้องทำอะไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องมีวิถีทางที่จะแก้ปัญหานั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิถีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดความตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ การที่ผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจเองทุกเรื่อง อาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้ 3) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด เป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร แรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์กร 5) การเลือกข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้ และเป็นที่น่าสนใจของผู้บริหาร แบ่งขั้นตอนเป็น 3 ขั้นตอน คือ รวบรวมข้อมูลหลายๆอย่าง ที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อ และเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จดีที่สุด 6) นำผลสรุปไปทำให้เกิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การดำเนินงาน ดังนี้ การวางโครงการ การควบคุมกิจกรรมในโครงการและประเมินผล<sup>36</sup>

เอ็ดเวิร์ด เอช ลิชฟิลด์ (Edward H. Lichfield) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนแก้ไขปัญหาและการประเมินผล และที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ก็คือ เมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหาคั้งหนึ่งแล้ว ก็มักจะมีปัญหาอื่นติดตามมาอีก ปัญหาที่ตามมานี้อาจจะเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหานั้น และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ก็ต้องอาศัยการแก้ปัญหานั้นเป็นกระบวนการเช่นเดียวกัน<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory* (New York : Appleton – Century & Crofts, 1959),113

<sup>37</sup> Edward H. Lichfield, “Notes on General Theory of Administration,” *Administrative Science Quarterly*, 3-29.

สโตนเนอร์ (Stoner) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยึดตามแนวของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ว่า การตัดสินใจซึ่งอาศัยอาศัยเหตุผลจะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา 2) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง 3) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ 3 5) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด 6) วิเคราะห์ผลที่ได้จากการตัดสินใจ 7) ตัดสินใจ<sup>38</sup>

แทนเนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์<sup>39</sup> นอกจากนี้ แทนเนบอม (Tannenbaum) ได้เสนอความเห็นว่าการตัดสินใจอย่างมีระบบ หมายถึง การตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ (system approach) โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) ขั้นการรับรู้และกำหนดปัญหา การรับรู้ปัญหานี้เป็นขั้นที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร หากผู้บริหารมองข้ามปัญหาและไม่พยายามแก้ปัญหา การตัดสินใจจะไม่เกิดขึ้น การรับรู้และการกำหนดปัญหาไม่เพียงแต่รอปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าด้วยว่าน่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง 2) ขั้นการระบุปัญหา เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหาอะไรบ้างแล้ว ก็ยังต้องระบุลงไปให้ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นนั้นอยู่ตรงไหน ประกอบด้วยปัญหาย่อยๆอะไรบ้าง และจำเป็นต้นแก้ปัญหาอะไรก่อน ปัญหาอะไรหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรแต่ละสถานการณ์นั้น อาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหาและการจะแก้ปัญหาหลายๆอย่างไปพร้อมๆกันนั้น บางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลายๆอย่างที่มองไม่เห็น ก็จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อนจึงจะเหมาะสม 3) ขั้นการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาต่างๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายทาง ดังนั้นการกำหนดทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้ไว้หลายๆทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจน และทำให้ได้ทางเลือกที่ดีและเหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหามักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆคน จากหลายๆฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ได้ทางเลือกมากๆ 4) ขั้นการเลือกทางเลือก ปัญหาเมื่อได้ทางเลือกต่างๆที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ ต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกใด

<sup>38</sup> James A.F. Stoner, Management (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978), 177-182.

<sup>39</sup> Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to choose A Leadership Pattern,” Harvard Business Review (March – April 1985) : 6.

ทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ปัญหา แต่ในทางการบริหารบางครั้งก็ไม่อาจเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป เนื่องจากมีข้อจำกัดอื่นอยู่ เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องหาทางเลือกที่ให้ผลกลางๆ แต่ลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ลงได้มาก 5) ขั้นตอนการดำเนินงาน และประเมินผล เป็นขั้นที่ลงมือดำเนินการตามแผนและดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าวตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตามหากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่เป็นไปอย่างรัดกุมแล้ว การแก้ปัญหาก็อาจไม่บรรลุผลตามเป้าหมายได้<sup>40</sup> แทนเนนบอมและชมิท (Tannenbaum and Schmidt) ได้ชี้ให้เห็นพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโดยแบ่งออกเป็น 7 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเองโดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจ

<sup>40</sup> Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making (Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 23-24.

เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นว่า การตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหา นั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบนี้ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่า ใครบ้างที่เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น<sup>41</sup>

วรูมและเยตตัน (Victor Vroom & Philip Yetton) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจและช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยนำเสนอรูปแบบการบริหาร 4 แบบ คือ 1) ประสิทธิภาพของการตัดสินใจการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพหรือความเป็นไปได้ จะต้องพิจารณา 3 ประเด็น กล่าวคือ ประเด็นแรก คุณภาพการตัดสินใจ ปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางปัญหาต้องการเพียงแค่อุณหภูมิการตัดสินใจต่ำ อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่า ประเด็นที่สอง การยอมรับการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ซึ่งจะต้องนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการยอมรับได้ ประเด็นสุดท้าย ความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์ที่ถูกจำกัดด้วยช่วงเวลา อาจต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้นำ แต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การเลือก

<sup>41</sup> Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making, 96-101

ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่า วรูมและเยตตัน ได้อธิบายถึงการตัดสินใจ 5 แบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

แบบที่ 2 ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยจะไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ ไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก

แบบที่ 3 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบที่ 4 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปราย อาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

รูปแบบการตัดสินใจที่ถูกต้องตามตามแนวคิดของวรูมและเยตตันนั้น ผู้บริหารสามารถเลือกแบบการตัดสินใจได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดเป็นกฎในการวินิจฉัยไว้ 7 ประการ 3 ประการแรก จะเน้นในเรื่องคุณภาพการตัดสินใจ และ 4 ประการหลังจะเน้นในเรื่องการยอมรับการตัดสินใจ เพื่อเป็นการพิจารณาแบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้อง<sup>42</sup>

สแวนสัน (Swanson) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจโดยกลุ่มมี 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา และการตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ โดยแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

<sup>42</sup> Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making," Organization Dynamics 1, 5 (Spring 1973) : 66-80

แบบที่ 1 การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย นับได้ว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่ใช้กันมากในทางการบริหาร กล่าวคือผู้บริหารจะเสนอปัญหาต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเห็นวิจารณ์เสนอแนะ ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายนั้นยังเป็นของผู้บริหาร ผู้บริหาร เพียงแต่นำความคิดเห็นหรือข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ

แบบที่ 2 การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา เป็นการตัดสินใจที่ยึดเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นหลัก โดยที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างมีส่วนในการออกเสียง (vote) อย่างเท่าเทียมกัน แต่จะต้องอาศัยข้างมากเป็นเครื่องชี้ขาด

แบบที่ 3 การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ยึดการประนีประนอม (consensus) ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มให้มาบรรจบกัน หรือที่เรียกว่า “พบกันครึ่งทาง” นั้นเอง ในความจริงแล้วการตัดสินใจแบบนี้เกิดขึ้นได้ยาก เพราะทำให้เสียเวลาและ อาจจะรวมถึงต้องเสียค่าใช้จ่ายมากด้วย<sup>43</sup>

### กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นการเลือกเอาทางเลือกทางเพียงทางเดียวจากที่มีอยู่ทั้งหมด โดยต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีอยู่ ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะต้องมีรูปแบบ กระบวนการ ขั้นตอนที่เป็นระบบ จึงทำให้นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อความชัดเจนในแต่ละขั้นตอนการตัดสินใจ โดยกระบวนการการตัดสินใจนั้นถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยหลักการ ความถูกต้องเหมาะสม มีระเบียบแบบแผน ผู้ตัดสินใจจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งด้านความรู้ และประสบการณ์ หลักการ เหตุผลและทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจ มีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจ รวมไปถึงการจัดระเบียบและการรวมกันของสิ่งต่างๆ เข้าเป็นสิ่งเดียวกัน เรียกว่าระบบ โดยระบบจะมีลักษณะหลายประการกล่าวคือ จะมีรูปลักษณะโครงสร้างที่มีระบบย่อยเป็นส่วนทำหน้าที่บางอย่าง แต่ระบบอาศัยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นส่วนประกอบ ดังนั้นนักวิชาการจำนวนมากจึงพยายามที่จะศึกษาและหาวิธีแก้ปัญหา และได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้

روبินส์ (Robbins) อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ 3) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ และ 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

<sup>43</sup> Guy E. Swanson, “The Effectiveness of Decision-Making,” *Adult Leadership*, (1959) : 48-

อาโนและเฟลด์แมน (Arnold and Feldman) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) ความเข้าใจถึงปัญหาหรือช่องทางของโอกาส 2) การวางจุดมุ่งหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การสร้างทางเลือก 4) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร 5) การประเมินทางเลือก 6) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 7) การตัดสินใจปฏิบัติ<sup>44</sup> ลักษณะคล้ายกับ เดสส์เลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหา 2) การพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจ 3) การวิเคราะห์ทางเลือก 4) ทำการตัดสินใจ<sup>45</sup> โรบบินส์ (Robbins) ได้กำหนดขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นระบุปัญหา 2) ขั้นระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ 3) ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กำหนดเกณฑ์เหล่านั้น 4) ขั้นกำหนดทางเลือก 5) ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก 6) ขั้นเลือกทางเลือก 7) ขั้นดำเนินการตามทางเลือก 8) ขั้นประเมินผลการตัดสินใจ<sup>46</sup>

ดรักเกอร์ (Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4 ประเภท ได้แก่ 1 สถานการณ์ประเภทแรก คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วถึงอย่างแท้จริง 2 สถานการณ์ประเภทที่สอง คือ สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจง สำหรับกลุ่มคนบางคน 3 สถานการณ์ประเภทที่สาม คือ สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 4 สถานการณ์ประเภทที่สี่ คือ สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหญ่ สถานการณ์ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง โดยแท้จริงล้วนแต่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ต้องการกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือ หลักการสำหรับการดำเนินงานโดยเมื่อหลักการถูกพัฒนาขึ้นแล้ว สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็จะสามารถได้รับการแก้ไขอย่างง่ายดาย ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษก็คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นกรณี ๆ ไป โดยผู้บริหารสามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใด ๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้ 2) การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหาและอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การกำหนดความ

<sup>44</sup> Hugh J. Arnold and Daniel C. Feldman, Organization Behavior (New York : McGraw-Hill, 1986), 397.

<sup>45</sup> Gary Dessler, อ้างอิงในเนนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : หจก.เอช-เอน การพิมพ์, 2551), 26.

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins อ้างอิงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 50-51.



เฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายต่ำสุดที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นและอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างพึงพอใจให้สำเร็จซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข (boundary condition)” โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ 4) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง ถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าวเช่นกัน 6) ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบอันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน และเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถคาดหวัง (ตามสภาพของตำแหน่งหรือความรู้) ได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวม ยกย่องผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความเป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของตนเองให้ชัดเจนยิ่งขึ้นได้<sup>47</sup>

ดิวอี้ (Dewey) ได้กล่าวถึงภาพรวมของกระบวนการตัดสินใจโดยแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ความเคลือบคลุม (Controversy) ที่ประกอบไปด้วยคำอ้างที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ในลักษณะวัตถุวิสัยเดียวกัน
- 2) การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) โดยกำหนดและต่อเติมรายละเอียดคำอ้างต่างๆ
- 3) ทางเลือก (Choice) เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่างๆเป็นการทำให้ข้อพิพาทจบลง และใช้เป็นเงื่อนไขที่จะต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป<sup>48</sup>

โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจ (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์ และให้ข้อมูล

<sup>47</sup> ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์, Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ แปลโดย วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์(กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท,2550), 77-101.

<sup>48</sup> John Dewey, How We Think (Boston : D>C>Health, 1933),47.

ป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)<sup>49</sup> พลันเกต และแอ็ตเนอร์ (Plunkett and attner) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem) ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors) ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives) ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analysis the alternatives) ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision) ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมการประเมินผล (Establish a control and evaluation system)<sup>50</sup>

### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาทุกระดับ ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ก็คือการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข<sup>51</sup> ได้มาตรฐานการศึกษา มีสมรรถนะและคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ตรงตามจุดหมาย ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับชาติ

### ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ฟราย เคทเทอร์ริดจ์ และมาร์แชล (Fry, Fetteridge and Marshall) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบด้วย การจัดทำหลักสูตร การจัดทำแผนการเรียนรู้อ การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู และเทคนิคการสอน<sup>52</sup>

<sup>49</sup> Courtland L. Bovee, Management(New york : McGraw-Hill,1993), 180-184.

<sup>50</sup> Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, อ้างถึงในกุลชลี ไชยนันตา กระบวนการตัดสินใจ (กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์,2539), 135-139.

<sup>51</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 5.

<sup>52</sup> Heather Fry Steve Ketteridge and Stephanie Marshall, A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice, 3<sup>rd</sup>

ฟอเรสต์ และกินเซอร์ (Forest and Kinser) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานที่จะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร การส่งเสริมการจัดทำ หลักสูตรการสอน และการจัดการเรียนรู้<sup>53</sup>

วิกค์ เจนนิเฟอร์ และไฮเบอร์เกอร์ (Vick Jennifer and Heiberger) กล่าวถึง การบริหารงานวิชาการ เป็นการวางแผนที่ต้องรับผิดชอบในการติดตามงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการทั้งหมด ซึ่งเป็นภาระงานใหญ่กว่างานบริหารทั่วไป<sup>54</sup>

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การวางแผนการดำเนินกิจกรรม ทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ติดตามงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ ทั้งหมด เพื่อให้การเรียนการสอนของนักเรียนมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายท่าน ได้ให้ขอบข่ายการบริหารงาน วิชาการดังนี้ มิลเลอร์ (Miller) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายงานบริการไว้ 4 ด้าน คือ 1) การจัดโปรแกรม เรียน 2) การปฏิบัติตามโปรแกรม 3) การติดตามการเรียนการสอน 4) การจัดบริการการสอน<sup>55</sup> จาก ขอบข่ายงานวิชาการทั้ง 4 ด้านนั้น ทำให้กระบวนการในการจัดการงานวิชาการแตกต่างจากเซอร์จิอ วานนีและคณะ (Sergiovanni and Others) ให้ความเห็นว่างานวิชาการประกอบด้วย 1) การตั้ง ปรัชญาการศึกษาขึ้นมาเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว 2) การจัดทำโครงการทางการศึกษา ต่าง ๆ 3) การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน 4) การสร้างบรรยากาศใน สถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน<sup>56</sup> ขณะที่ กมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานวิชาการออกเป็น 9 ด้าน คือ 1) การบริหาร

---

ed. (New York : Taylor & Francis, 2009), 68

<sup>53</sup> James Forest and Kavin Kinser, Higher Education in the United States : An Encyclopedis (Oxford : ABC-CLIO, 2002), 1.

<sup>54</sup> Julia Miller Vick, Mary S. Jennifer, and Morris Heiberger, The Academic Job Search Handbook, 4<sup>th</sup> ed. (Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 2008), 7.

<sup>55</sup> Van Miller, The Public Administration of American School System (New York: The Macmillan Company, 1965), 85.

<sup>56</sup> Thomas J. Sergiovanni and Others, Educational Governance and Administration (New Jersey : Prentice-hall , 1980), 367-268.

หลักสูตร 2) การบริหารการเรียนการสอน 3) การบริหารการประเมินผลการเรียน 4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา 5) การบริหารบุคลากรทางวิชาการ 6) การบริหารการวิจัยและพัฒนา 7) การบริหารโครงการทางวิชาการ 8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ 9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา<sup>57</sup> ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวถึงขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงานเกี่ยวกับงานวิชาการ 2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) การจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) การวัดและประเมินผลในด้านวิชาการ<sup>58</sup> ขณะที่กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งการบริหารงานวิชาการออกเป็น 12 ด้าน<sup>59</sup> คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้
  - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น
  - 1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะ อันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหา สาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน ระหว่างกลุ่มสาระ การเรียนรู้ตามความเหมาะสม
  - 1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม
  - 1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร
  - 1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
  - 1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้
  - 2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

<sup>57</sup> กมล ภู่งประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในการสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทเมธิทิปส์จำกัด , 2545), 3-4.

<sup>58</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ,การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ , 2553), 3-4

<sup>59</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล , 32.

- 2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม
- 2.3 จัดให้ที่การนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆโดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยามิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม
- 2.4 ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้
  - 3.1 กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถาบันศึกษา
  - 3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
  - 3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน
  - 3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษา สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
  - 3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
  - 4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

- 4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 5.1 ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ
  - 5.2 ส่งเสริมให้ผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน
  - 5.3 จัดหาสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานด้านวิชาการ
  - 5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
  - 5.5 การประเมินผลการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง
  - 6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้เรียนแก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง
  - 6.3 จัดตั้งพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่ง การเรียนรู้ ที่ใช้ร่วมกัน
  - 6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น
7. การนิเทศการศึกษา โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 7.1 จัดระบบนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
  - 7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา
  - 7.3 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
  - 7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา
  - 7.5 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 8.1 จัดระบบแนะแนวทางการศึกษา และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน
  - 8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา
  - 8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา
  - 8.4 ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษามาตรฐานการศึกษา และ ตัวชี้วัด เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองความสำเร็จของสถานศึกษา
  - 9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา
  - 9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - 9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
  - 9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 10.1 ศึกษา สัมภาษณ์ความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
  - 10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น
  - 10.3 ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของ

สถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสอนศึกษาและองค์กรอื่น โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

12.1 สสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ทั้งนี้ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จำแนกออกเป็น 12 ด้าน สามารถจำแนกรายละเอียดของในแต่ละด้านตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้



## การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 27 วรรค 2 กำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่ในการจัดทำสาระของหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากชีวิตจริงของตนเองได้เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ<sup>60</sup> ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือ หลักสูตร ซึ่งในด้านความหมายของหลักสูตรนั้นได้มีนักการศึกษาให้ความหมายหลักสูตรไว้ 4 ลักษณะ<sup>61</sup> คือ 1) หลักสูตร หมายถึง รายวิชาหรือเนื้อหาที่ใช้สอน ซึ่งจะเน้นที่การกำหนดเค้าโครงหรือหัวข้อและรายละเอียดของเนื้อหาที่จะสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 2) หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจัดให้ผู้เรียน 3) หลักสูตร หมายถึง กิจกรรมการเรียนการสอนและ 4) หลักสูตร หมายถึง สิ่งที่สังคมคาดหวังหรือมุ่งหวังที่จะให้ผู้เรียนได้รับในการจัดทำหลักสูตรผู้จัดทำย่อมจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ซึ่งได้แก่จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งการประเมินผลและดำเนินการจัดทำหลักสูตร ให้องค์ประกอบเหล่านั้น มีความสอดคล้องสมดุลได้สัดส่วนกันอย่างพอดี แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงสภาพสังคม ปรัชญาการศึกษาของชาติในปัจจุบัน วิทยาการและความรู้ในด้านจิตวิทยาด้วย แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป สภาพของสังคมย่อมเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกัน หลักสูตรก็จำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นด้วย<sup>62</sup> ในขณะที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรและการสอนไว้ว่า หลักสูตรเป็นหลักและหัวใจของการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการศึกษา ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรและการเรียนการสอน จะทำให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีทั้งแก่ตัวผู้เรียนเอง และช่วยให้ครูได้มีทิศทางและสิ่งที่กำหนดในการสอน<sup>63</sup> เช่นเดียวกับภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุด ในการพัฒนาประเทศ เพราะหลักสูตรเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา คน ชุมชน สังคม เป็นการถ่ายทอดความรู้ ฝึกฝน อบรม สืบสานวัฒนธรรมในการ

<sup>60</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 13.

<sup>61</sup> บรรพต สุวรรณประเสริฐ, การพัฒนาหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (เชียงใหม่ : แสงศิลป์, 2544), 14-15.

<sup>62</sup> สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา วิทยาการสอน พุทธศักราช 2551. (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2551), 235.

<sup>63</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, 23.

ดำรงชีวิตที่ดิ้นรนและเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับตนเองความสัมพันธ์ของตนเองกับครอบครัว ชุมชน ชาติ และโลก การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลจนการพัฒนาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ดังนั้นครูจึงเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศ<sup>64</sup> หลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ ต้องมีลักษณะหลากหลาย มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมกับวัยและศักยภาพ สาระของหลักสูตรทั้งที่เป็นวิชาการและวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้<sup>65</sup> ในการนำหลักไปใช้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกฝ่ายต้องเรียนรู้เรื่องหลักสูตร ซึ่งการใช้หลักสูตรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกันโดยบุคคลหลายฝ่าย เมื่อสถานศึกษาได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการตรวจสอบเพื่อประเมินว่า หลักสูตรสถานศึกษาที่ได้จัดทำนั้นมีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด ซึ่งกรมวิชาการและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้เสนอแนวทางการตรวจสอบในเอกสารแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา นอกจากนี้คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำเอกสารสาระการเรียนรู้แกนกลางของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษาใช้ในการปรับใช้ ตรวจสอบ/เทียบเคียง อันจะช่วยให้สถานศึกษามีความมั่นใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามากยิ่งขึ้น<sup>66</sup>

องค์ประกอบในการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรศึกษาวิเคราะห์สภาพของสังคมปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร วางแผนงานหรือกำหนดโครงสร้างหลักสูตร ดำเนินงานพัฒนาหลักสูตร และประเมินผลหลักสูตร องค์ประกอบในทุกส่วนของหลักสูตร จะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน และในการพัฒนาหลักสูตรจะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ จะต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันทั้งหมด<sup>67</sup>

<sup>64</sup> ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ , การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2545), 2-3

<sup>65</sup> กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ , แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 2-3.

<sup>66</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, ข่าวสารวิชาการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546), 6.

<sup>67</sup> สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา วิทยาการการสอน พุทธศักราช 2551 (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2551), 266.

ในระบบการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรนั้นหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น จนถึงระดับสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริม และ การใช้พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ระดับชาติ ในระดับท้องถิ่นได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดอื่นๆ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา เป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดในระดับชาติให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา ส่งเสริมการใช้และพัฒนาหลักสูตรในระดับสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีภารกิจสำคัญ คือ กำหนดเป้าหมายและการเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับท้องถิ่นโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับสิ่งที่มีความต้องการในระดับชาติ พัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น ประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับท้องถิ่น รวมทั้งเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากร สนับสนุน ส่งเสริม ติดตามผล ประเมินผล คุณภาพผู้เรียนในระดับสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การวางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตร การเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและการพัฒนา การปรับปรุงและการพัฒนาหลักสูตร จัดทำระเบียบการวัดและประเมินผล ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและรายละเอียดที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดอื่นๆ ในระดับท้องถิ่นได้จัดทำเพิ่มเติม รวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา<sup>68</sup>

ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารงานวิชาการที่มีความสามารถดำเนินการ วิเคราะห์ปัญหา จัดวางแผนงาน ดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลหลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่น

<sup>68</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, 35.

## การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพนั้น การดำเนินการเรียนการสอนโดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ถือว่าเป็นบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้ทุกส่วนของสังคมไม่ว่าฝ่ายนโยบาย พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู ผู้เรียน ผู้บริหาร ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งหวังให้เห็นคนไทยเป็นทั้งคนดี คนเก่ง และมีสุข<sup>69</sup> กระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สัมผัสและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นเพื่อนมนุษย์ ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ผู้เรียนได้ค้นคว้าทดลองฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จนค้นพบสาระสำคัญของบทเรียน ได้ฝึกวิธีคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดเชิงสรุป คิดหาเหตุผล คิดแก้ปัญหาที่สามารถนำไปใช้ได้ คิดสร้างสรรค์จินตนาการ และสามารถแสดงออกได้ชัดเจน มีเหตุผล โดยรู้ว่าตนคิดอย่างไร สามารถตรวจสอบความเข้าใจของตนเองได้ และสามารถปรับเปลี่ยนกลวิธีการคิดให้เหมาะสม โดยครูมีบทบาทปลูกฝังและเสริมแรงศิษย์ในทุกกิจกรรมให้ค้นพบคำตอบและความมีวินัย มีความรับผิดชอบในการทำงาน ผู้เรียนมีโอกาสฝึกการประเมินและปรับปรุงตนเอง ยอมรับผู้อื่น สร้างจิตสำนึกในความเป็นคนดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามมาตรา 22 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและศักยภาพ<sup>70</sup> การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องผสมผสานความรู้ด้านต่างๆ ต้องมีลักษณะหลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ อย่างไรก็ตามควรเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดหรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่วิธีสอนแต่เป็นเทคนิคการจัดการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

<sup>69</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544), 25.

<sup>70</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 11.

หลักการในการจัดการเรียนรู้ข้างต้น เป็นเรื่องที่คุณสอนจะต้องศึกษาวิเคราะห์ให้เข้าใจ สำคัญ สำคัญ เลือกวิธีการที่เหมาะสมและลงมือปฏิบัติให้เกิดผลกับผู้เรียนอย่างจริงจัง การจัดการเรียนรู้จะต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสม นั้นแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ มุ่งหวังที่คุณภาพของผู้เรียน โดยการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ธนาธิป พรกุล ได้ให้แนวคิดว่าการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนได้มีบทบาทในการเรียน โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนมากที่สุด คือ งานที่ผู้เรียนเรียนแล้วเกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยแสดงเป็นพฤติกรรมที่ครูกำหนดไว้ในจุดประสงค์การเรียนรู้และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทุกด้าน<sup>71</sup>

จากแนวคิดที่นำเสนอมานั้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นบทบาทสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ต้องดำเนินการส่งเสริมให้ผู้สอนจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนผ่านกระบวนการเรียนด้วยกิจกรรมต่างๆ หรือวิธีการต่างๆ ที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพรอบด้านอย่างสมดุล มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

<sup>71</sup> ธนาธิป พรกุล, “คลี่พระราชบัญญัติฯ จัดการเรียนการสอนผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง”, วารสารวิชาการ 4, 9(กันยายน 2544) : 2.

## การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน

การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการนำมาซึ่งคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญช่วยพัฒนาการศึกษาในระดับต่างๆ เพราะผลที่มาจาก การวัดและการประเมินผลการศึกษาจะทำให้ทราบผลว่า การเรียนการสอนนั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ส่วนการเทียบโอนผลการเรียนนั้น ถือเป็นการสร้างโอกาสให้กับนักเรียน ผู้มีความต้องการศึกษาตามสถาบันต่างๆ ตามวาระและโอกาสที่แตกต่างกัน

เป้าหมายสำคัญของการประเมินผลการเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนจุดหมายพื้นฐานสองประการ ประการแรก คือ การวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง บันทึก วิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูล แล้วนำมาใช้ในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอนของครู การวัดและการประเมินผลกับการสอนจึงเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดการเรียนการสอนก็ขาดประสิทธิภาพ การประเมินระหว่างการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เช่นนี้เป็นการวัดผลเพื่อการพัฒนา ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนทุกวัน เป็นการประเมินเพื่อให้รู้จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง จึงเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนา ในการเก็บข้อมูล ผู้สอนต้องใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลายและการใช้เกณฑ์การให้คะแนน สิ่งที่สำคัญที่สุดในการประเมินเพื่อการพัฒนา คือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนในลักษณะคำแนะนำที่เชื่อมโยงความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ทำให้การเรียนรู้พอกพูน แก้ไขความคิดความเข้าใจเดิมที่ไม่ถูกต้อง ตลอดจนการให้ผู้เรียนสามารถตั้งเป้าหมายพัฒนาตนได้ จุดมุ่งหมายประการที่สอง คือ การวัดประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน เป็นการประเมินสรุปผลการเรียนรู้ซึ่งมีหลายระดับ ได้แก่ เมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้ จบรายวิชาเพื่อตัดสินผลการเรียน หรือให้ระดับผลการเรียนให้การรับรองความรู้ความสามารถของผู้เรียนว่าผ่านรายวิชาหรือไม่ ควรได้รับการเลื่อนชั้นหรือไม่ หรือสามารถจบหลักสูตรหรือไม่ ในการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนที่ดีต้องให้โอกาสผู้เรียนแสดงความรู้ความสามารถด้วยวิธีการที่หลากหลายและพิจารณาตัดสินบนพื้นฐานของเกณฑ์ผลการปฏิบัติมากกว่าใช้เปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน<sup>72</sup> ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ

<sup>72</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, แนวปฏิบัติการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552), 2.

ผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดง พัฒนาการความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ<sup>73</sup> ในการวัดและประเมินผล คุณลักษณะอันพึงประสงค์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็น หลักสูตรอ้างอิงมาตรฐาน ซึ่งกำหนดสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ เมื่อผู้เรียนได้รับการ พัฒนาไปแล้ว นอกจากจะมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนดไว้ใน มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดแล้ว จะนำไปสู่การมีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ และมีคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ 8 ประการอีกด้วย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่หลักสูตรกำหนดนั้นต้องได้รับการ ปฏิบัติและการพัฒนา ผ่านการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในลักษณะ ต่างๆ จนตกผลึกเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในตัวผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ต้องใช้ข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งใช้เวลาในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมเพื่อนำมาประเมินและ ตัดสิน<sup>74</sup> ในด้านการเทียบโอนผลการเรียนสถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียนใน กรณีย่อยๆ ได้แก่ การย้ายสถานศึกษา การเปลี่ยนรูปแบบการศึกษา การย้ายหลักสูตร การออก กลางคันและขอกลับเข้ารับการศึกษาต่อ การศึกษาจากต่างประเทศและการขอเข้าศึกษาต่อใน ประเทศ นอกจากนี้ยังสามารถเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เช่น สถานประกอบการ สถาบันศาสนา สถาบันการฝึกอบรมอาชีพ การจัดการศึกษาโดยครอบครัว<sup>75</sup>

จากที่กล่าวมา การวัดผล การประเมินผลและการเทียบโอนการศึกษา ถือว่าเป็นภารกิจที่ สำคัญอย่างหนึ่งของสถานศึกษา โดยการวัดผล ประเมินผล การเทียบโอนการศึกษา จะมีคุณภาพ และประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีการจัดการที่เป็นระบบและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

<sup>73</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, 28-29.

<sup>74</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552), 3.

<sup>75</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552)34.

ตรงตามเป้าหมายสำคัญของการประเมินผลการเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สามารถรับรองการประเมินภายในและการประเมินภายนอกภายนอกได้ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา

### การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศในสังคมประชาธิปไตย ทุกฝ่ายมีความสำคัญต่อการร่วมมือดำเนินงาน ในยุควิทยาศาสตร์เช่นปัจจุบัน หนทางของการทดลองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทางการศึกษาขึ้นอยู่กับ การสำรวจและการทดลอง คือ การวิจัยนั่นเอง การวิจัยมีประโยชน์ต่อการทดสอบแนวความคิด การตอบคำถาม การแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจต้องการรู้กระบวนการที่ดีที่สุดในการจัดกลุ่มนักเรียน หรือสาเหตุที่เด็กสอบตกออกกลางคัน การวิจัยสามารถให้คำตอบสิ่งเหล่านี้และปัญหาอื่นๆที่คล้ายคลึงกันต่อการที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาใดๆ จะต้องดูผลการวิจัยก่อนที่จะแก้ปัญหาเพื่อให้การแก้ปัญหาได้ผลจริง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับวิจัยทางการศึกษาไว้ว่า การวิจัยเป็นกระบวนการ ค้นหาความจริง การวิจัยเป็นการค้นหา พัฒนาและทำความเข้าใจในความรู้อย่างลึกซึ้ง ความพยายามในการสำรวจหาความจริง การวิจัยเป็นการค้นหา พัฒนาและทำความเข้าใจในความรู้อย่างลึกซึ้ง โดยใช่วิธีทางวิทยาศาสตร์และการรวบรวมแนวความคิดหรือข้อสมมุติฐาน การสังเกตข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ การทำความเข้าใจ และการสรุปขั้นสุดท้ายเป็นทฤษฎี และการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตประจำวัน และการศึกษานั้นก็ถือว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่คนเราต้องไขว่คว้า และค้นหาด้วยตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ข้อปฏิบัติในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพในการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ<sup>76</sup>

<sup>76</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552)33-38.



การจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพและในมาตรา 24 วรรค 5 ได้ให้ความสำคัญในการวิจัยโดยกำหนดให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษา และมาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา<sup>77</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของงานวิจัยในสถานศึกษาว่า เป็นการแสวงหาแนวทาง และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการตามภารกิจสถานศึกษา แสวงหาเทคนิค และวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพของผู้เรียน ทำให้การเรียนรู้มีหลักการและเหตุผลด้วยตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เก่ง ดี และมีความสุข<sup>78</sup>

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอีกทางหนึ่ง นั่นคือ การวิจัยในชั้นเรียน ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ได้ให้ความสำคัญของวิจัยในชั้นเรียนว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การนำวิจัยเข้าไปช่วยจะทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูสามารถนำผู้เรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตรได้ ครูที่จะทำการวิจัยได้สำเร็จ จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้อิสระในทางความคิด ในการค้นคว้าทดลองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของครูผู้ทำวิจัย เพื่อครูจะได้ค้นพบปัญหาและแนวทางแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยในชั้นเรียนของ นพดล เจนอักษร ที่กล่าวว่า การวิจัยประเภทหนึ่งที่ครูผู้สอนเป็นผู้ดำเนินการควบคู่ไปกับการสอนปกติในชั้น เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

<sup>77</sup> กระทรวงศึกษาธิการ,พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 11-14

<sup>78</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552), 115.

นำผลที่ได้ไปพัฒนาการเรียนการสอน หรือใช้ในการแก้ไขปัญหาการสอนของครูผู้สอน รวมทั้งเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นต่อไป<sup>79</sup>

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นั้น เป็นงานที่ท้าทายชวนให้คิดอยากลองทำ อยากติดตาม เกิดความกระตือรือร้น ใครรู้ใครเห็น ซึ่งในบางครั้งต้องใช้เวลาพอสมควร เพราะงานวิจัยเป็นงานที่ละเอียดอ่อน เทคนิคและวิธีการจัดกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญ การนำวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามความแตกต่างของผู้เรียน และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นในแต่ละชุมชนนั้นๆ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ คือ การสำรวจและวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรมและเครื่องมือวัด การนำวิธีการหรือนวัตกรรมไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย<sup>80</sup> ดังนั้นการวิจัยเพื่อการศึกษา นั้น เป็นกระบวนการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพครู ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยและสามารถปฏิบัติงานได้ และนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและสถานศึกษาต่อไป

### การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ไว้ดังนี้

**สื่อการเรียนรู้ (educational material)** หมายถึง วิธีหรือกระบวนการ วัสดุ ของจริง เครื่องมือที่จะทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งมีสาระที่เป็นประโยชน์ต่อประสบการณ์การเรียนรู้ สำหรับนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรกำหนด

**เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (educational technology)** หมายถึง ความรู้ทางทฤษฎี และการปฏิบัติของการออกแบบ การพัฒนาการใช้ การจัดการ และการประเมินของกระบวนการ และทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้

<sup>79</sup> นพดล เจนอักษร, แก่นวิจัยในชั้นเรียน(กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2544), 19-20

<sup>80</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2545), 16.

**นวัตกรรมการศึกษา (educational innovation)** หมายถึง แนวคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน อาจช่วยให้การศึกษาและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดความรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม<sup>81</sup>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความสำคัญของสื่อการเรียนรู้ จึงได้กำหนดแนวทางการศึกษาว่า ให้สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนผู้สอนในการจัดสื่อต่างๆ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ จัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการสอน<sup>82</sup> เพราะสื่อการเรียนการสอนเป็น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อ เกิดทักษะกระบวนการและความรู้สึกรู้สีก่อนจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ในการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีลักษณะสำคัญคือ สถานศึกษา จะต้องจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาเอง บทบาทในการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ หลักสูตรของสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจของครูผู้สอนจะต้องดำเนินการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา โดยมี กระบวนการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) การผลิต/จัดทำสื่อการเรียนรู้ขึ้นใหม่ 2) ดัดแปลง/ปรับปรุงสื่อการเรียนรู้ที่จัดทำ/สร้างไว้แล้ว<sup>83</sup>

นวัตกรรมการศึกษา เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในวงการศึกษาที่จะช่วยให้การศึกษา และการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มี ประสิทธิภาพผลสูง เกิดแรงจูงใจในการเรียนด้วยนวัตกรรมเหล่านั้นและประหยัดเวลาในการเรียนอีก ด้วย ปัจจุบันมีการใช้นวัตกรรมศึกษามากมายหลายอย่าง ทั้งนวัตกรรมที่ใช้แพร่หลายแล้ว และ ประเภทที่กำลังนิยม เช่นบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้เครื่องวีซีดีไอซีดี อินเทอร์เน็ตเพื่อ การศึกษา<sup>84</sup> เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง สื่อและเทคโนโลยีที่นำมาเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระดับและทุกระบบของการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน

<sup>81</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, ชุดฝึกอบรมวิทยากร แกนนำหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เรื่องการพัฒนาสื่อการเรียน ชุดที่ 13(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การ รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2545), 45-47.

<sup>82</sup> กระทรวงศึกษาธิการ,พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 12.

<sup>83</sup> ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย รามคำแหง, 2550), 135.

<sup>84</sup> เรื่องเดียวกัน, 134.

นอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย และที่สำคัญ การปฏิรูปการศึกษานั้นต้องมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เกิดการพัฒนาตามศักยภาพความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิรูปการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่มีความครอบคลุม กว้างขวาง และมีความเป็นเอกภาพ ทั้งการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐาน การจัดตั้งกองทุน การสร้างมาตรฐานทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปรับใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่กล่าวมาแล้วนับตั้งแต่สถานศึกษาต้องส่งเสริม สนับสนุนให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จะต้องวางแผนร่วมกัน ทั้งร่วมคิด ร่วมปรึกษา ร่วมพัฒนาให้มีการคิดค้นผลิต และใช้สื่อการสอน จัดหาสื่ออย่างเป็นระบบ จัดให้มีศูนย์สื่อ มีการจัดหาแหล่งวิทยากรในท้องถิ่น มีการติดตามและประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เป็นการเสริมสร้างนวัตกรรมการศึกษาใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

แหล่งเรียนรู้เป็นสภาพ/สถานที่ หรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และ กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่กำหนดเวลาเรียนยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของผู้เรียน<sup>85</sup> ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ในมาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ขณะที่มาตรา 24 กำหนดว่า การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ อีกทั้งในมาตรา 25 ได้กำหนดไว้ว่ารัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์

<sup>85</sup> เรื่องเดียวกัน , 132.

หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ<sup>86</sup> ดังนั้นโรงเรียนทุกแห่งจึงมีหน้าที่ดำเนินงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว ในการบริหาร การดำเนินการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องส่งเสริมรู้ให้ครูและผู้เรียนรู้จักและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และดำเนินการเพื่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียนในความหมายของแหล่งเรียนรู้ กระทรวงศึกษาและสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ได้นิยามแหล่งเรียนรู้ว่า หมายถึงตัวบุคคลหรือสถานที่ จุดใด จุดหนึ่งหรือแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือตอบสนองกิจกรรมการเรียนรู้ เช่นวิทยากรชาวบ้าน ซึ่งเป็นตัวแทนของภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มวัฒนธรรม อดุสาหกรรม คริวเรือน องค์กร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เอกชน สถานประกอบการ รวมทั้งแหล่งน้ำตามธรรมชาติป่าเขา หุ่นา ซึ่งอาจจะมีอยู่ในโรงเรียนและชุมชน แหล่งเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และชุมชน แหล่งเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติจริง โดยกิจกรรมในแหล่งเรียนรู้ ควรสอดคล้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนและสัมพันธ์กับวิถีชีวิตของมนุษย์<sup>87</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดประเภทของแหล่งเรียนรู้ไว้ 2 แบบ แบบแรก คือ จัดตามลักษณะ แบบที่สอง จัดตามแหล่งที่ตั้งของแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และแหล่งเรียนรู้ในชุมชน<sup>88</sup> ในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นไปที่การจัดให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้มีความพร้อมสำหรับจัดการเรียนรู้พร้อมทั้งประสานจัดการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนด้วย เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่าง

<sup>86</sup> กระทรวงศึกษาธิการ , พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 11-12.

<sup>87</sup> กระทรวงศึกษาธิการ , สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เล่มที่ 4 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน (กรุงเทพฯ : ดีเอ็มเพอเรียพีกรู๊ป,2544),230-231.

<sup>88</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2547),1-4.

บุคคล สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกที่จะเรียนรู้ ตามความสนใจ แหล่งการเรียนรู้เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เรือนเพาะชำ สวนหย่อม ห้องจริยศึกษา ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพลศึกษา ห้องพยาบาล ห้องครัว เป็นต้น<sup>89</sup> แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่สำคัญแห่งหนึ่ง คือ ห้องสมุด โดย ภาวีกา ธาราศรีสุทธิได้กล่าวถึงหน้าที่ของห้องสมุดโรงเรียนว่า ห้องสมุดโรงเรียนมีหน้าที่จัดหาทรัพยากรสารสนเทศทุกสาขาวิชาตามระดับวุฒิภาวะของนักเรียนในโรงเรียน และให้กลุ่มเนื้อหาที่มีอยู่ในหลักสูตร นำมาจัดเป็นระเบียบเพื่อสะดวกในการใช้สร้างเสริมนิสัยรักการอ่านให้แก่ผู้ใช้ห้องสมุดเพื่อเป็นการปูพื้นฐานไปสู่การใช้ห้องสมุดตลอดจนแหล่งสารสนเทศอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต กับให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน<sup>90</sup> สอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงห้องสมุดว่าเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอนในสถานศึกษามากเพราะเป็น ศูนย์รวมของวิชาการทั้งปวง เป็นงานที่ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการทั้งกับครูอาจารย์ เป็นการส่งเสริมการสอนของครู เป็นสถานที่ครูใช้ศึกษาหาความรู้และค้นคว้าด้วยตัวเอง เตรียมบทเรียนเพื่อ การเรียนการสอน และเป็นสถานที่ที่นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ทั้งจากที่มอบหมายและความรู้ ด้านอื่น ๆ ที่นักเรียนสนใจ รวมทั้งเป็นสถานที่ปลูกฝังการรักการอ่านหนังสือ การใช้เวลาวางให้เป็น ประโยชน์และสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตัวเองได้<sup>91</sup> เนื่องจากห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ ภายในสถานศึกษาที่ช่วยเสริมสร้างด้านวิชาการให้กับสถานศึกษา เป็นแหล่งที่นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนครูอาจารย์ได้ศึกษาหาความรู้ การจัดการดำเนินการด้านเทคนิคให้ทันสมัยจึงควรควบคู่ไปกับการบริหาร การพัฒนาห้องสมุดสามารถดำเนินการได้โดย การพัฒนาด้านเทคนิค การพัฒนาด้าน บริการ การพัฒนาบุคคล และการประชาสัมพันธ์ห้องสมุด<sup>92</sup> โดยแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่มี อยู่แล้วตามปกติหากผู้บริหารสถานศึกษาจัดการแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้

<sup>89</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 134-135.

<sup>90</sup> ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), 141.

<sup>91</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 231

<sup>92</sup> ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), 150-151

แหล่งเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากรรับผิดชอบดูแล มีการควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของครูในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้การเรียนรู้ที่เน้นเรียนเป็นสำคัญมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<sup>93</sup>

จะเห็นได้ว่า แหล่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง ผู้บริหารจะต้องตัดตั้ง จัดระบบ วางแผนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติและแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้เกิด องค์ความรู้ และประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เข้าร่วมกัน ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่นจะทำให้การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น

### การนิเทศการศึกษา

สถานศึกษามีระดับมาตรฐานทางการศึกษาที่ดี ครูมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีสมรรถนะ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อีกทั้งการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา และการเปลี่ยนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้บริหารและครูต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งที่จะช่วยให้งานวิชาการในสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็คือการนิเทศการศึกษา ถือว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการขึ้นภายในสถานศึกษาเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนประสิทธิภาพสูงสุดส่งให้การจัดการศึกษาตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการให้บริการช่วยเหลือ และแนะนำให้การดำเนินการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามรูปศัพท์ของการนิเทศ จากคำภาษาอังกฤษ “Supervision” ซึ่งหมายถึง การให้ความช่วยเหลือการให้คำแนะนำและการปรับปรุง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาไว้หลายท่านด้วยกันเช่น ภาวิดา ธารา

<sup>93</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 135.

ศรีสุทธิ ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า คือ กิจกรรมหรือความพยายามต่าง ๆ ของบุคลากรทางการศึกษาที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมวิชาชีพให้ปฏิบัติการกิจทางด้าน การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนองนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ก็เพื่อที่จะให้ครูสอนดียิ่งขึ้น ช่วยเด็กนักเรียนให้ดีขึ้น และปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น<sup>94</sup> สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์ กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา<sup>95</sup> โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศ การศึกษาไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหาร ครู วิชาการและครูอาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งส่งผลต่อที่พัฒนางานของสถานศึกษานั้นโดยรวม ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาทุกคน<sup>96</sup> อนึ่งกระทรวงศึกษาธิการให้ข้อปฏิบัติของการนิเทศ การศึกษาไว้ 5 ประการ<sup>97</sup> คือ 1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายใน สถานศึกษา 2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและ เหมาะสมกับสถานศึกษา 3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาใน สถานศึกษา 4) ติดตาม ประสานกับเขตการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การ จัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการ ได้

<sup>94</sup> ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย รามคำแหง, 2550), 174.

<sup>95</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 223.

<sup>96</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าตนเอง หลักสูตรผู้บริหาร การศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสถานงานผู้บริหารใน สถานศึกษา ปีงบประมาณ 2547 (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) 2547), 179-183.

<sup>97</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 33-38.



กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) ชั้นเตรียมการนิเทศ 2) ชั้นวางแผนการนิเทศ 3) ชั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ 4) ชั้นประเมินผลการนิเทศ 5) ชั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ<sup>98</sup> กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา 5 ขั้นตอน

จากที่กล่าวมาข้างต้น การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ต้องดำเนินการในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู วิชาการ และครูที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการ เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน ในการปรับปรุง พัฒนา ให้การปฏิบัติงานของครูเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนักเรียนเกิดสมรรถนะตามที่ต้องการ โดยกระบวนการนิเทศต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

#### การแนะแนวการศึกษา

การแนะแนวการศึกษาเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งในการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นส่งเสริมพัฒนาความสามารของนักเรียนให้เหมาะสมความความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ ในการเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ครูผู้สอนทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาในด้านชีวิต การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ<sup>99</sup> ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการแนะแนวการศึกษาไว้หลายท่านด้วยกันเช่น ภาวิดา ธาราตรสฐิติ ให้ความหมายว่า “การแนะแนวการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยเหลือให้นักเรียนให้รู้จักและเข้าใจตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อมรอบตัว เพื่อให้สามารถปรับตัวและดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างถูกต้องและมีความสุข และส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนา

<sup>98</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา ปีงบประมาณ 2547, 182.

<sup>99</sup> กรมวิชาการ, คู่มือการบริหารจัดการแนะแนว (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545), 2.

สูงสุดตามศักยภาพของแต่ละคนทุก ๆ ด้าน”<sup>100</sup> สอดคล้องกับ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ กล่าวว่า “การแนะแนวการศึกษา เป็นกิจกรรมกระบวนการที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ผู้เรียนทั้งภายในและนอกห้องเรียน โดยดาร์ซีแนะ ช่วยเหลือให้สามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อม สังคม ได้อย่างมีความสุข<sup>101</sup> เช่นเดียวกับประดินันท์ อุปรมัย ได้กล่าวถึงการแนะแนว มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

- 1) กระแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลและ ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้ถึงความสามารถ ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคลซึ่งมีอยู่ต่างกัน 2) กระบวนการแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลมีข้อมูลและแนวทางในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการศึกษา อาชีพ และการดำรงตนในสังคมของตน 3) กระบวนการแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล สามารถช่วยตนเองได้ในเรื่องการพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ การป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและการหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของตนเอง<sup>102</sup> ในขณะที่ พนม บัมอารีย์ ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญของการแนะแนวให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมี 10 ประการ<sup>103</sup> ดังนี้ 1) การจัดบริการแนะแนวในสถานศึกษาจะต้องมุ่งให้ความช่วยเหลือนักเรียนทุกคนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน 2) การจัดบริการแนะแนวต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง คือ จัดเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน 3) ผู้ทำงานแนะแนวจะต้องยอมรับในความเป็นเอกกัตบุคคล (individual) ของนักเรียนและจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล(individual differences) 4) การแนะแนวเป็นกระบวนการพฤติกรรมของบุคคลและเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือและกลวิธีต่างๆ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจตนเอง 5) ผู้กระทำการแนะแนวต้องเคารพในสิทธิและเสรีภาพของบุคคลแต่ละคน 6) การแนะแนวถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษา ดังนั้นจึงควรสอดแทรกอยู่

<sup>100</sup> ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), 207.

<sup>101</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550), 151.

<sup>102</sup> ประดินันท์ อุปรมัย, “การแนะแนวกับการปฏิรูปการเรียนรู้”, วารสารวิชาการ 5,6(มิถุนายน 2545) : 40-41.

<sup>103</sup> พนม บัมอารีย์, การแนะแนวเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2548),11.

ในกระบวนการเรียนการสอนของสถานศึกษา 7) การแนะแนวที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้แนะแนวจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมทางการแนะแนวมาโดยเฉพาะ 8) ผู้ทำงานด้านแนะแนวจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่มีความเป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 9) การจัดบริการแนะแนวจะได้ผลดีจะต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่าย 10) ผู้ทำงานแนะแนวจะต้องเป็นผู้ที่เก็บรักษาความลับได้ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ได้กล่าวถึง การแนะแนว มีขอบข่าย 5 บริการ<sup>104</sup> คือ 1) บริการรวบรวมข้อมูลหรือสำรวจนักเรียนเป็นรายบุคคล 2) บริการสนเทศ 3) บริการให้คำปรึกษา 4) บริการจัดวางตัวบุคคล 5) บริการติดตามผลโดยการจัดการบริการการแนะแนวอย่างมีระบบควรจัดทั้ง 5 บริการ ให้สัมพันธ์กัน

อนึ่ง การแนะแนวการศึกษานั้น กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงการแนะแนวในสถานศึกษามีขอบเขตสาระสำคัญ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การแนะแนวการศึกษามุ่งหวังให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้พัฒนาการเรียนได้เต็มศักยภาพ รู้จักแสวงหาความรู้และวางแผนการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถปรับตัวด้านการเรียนและมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน 2) การแนะแนวอาชีพช่วยให้ผู้เรียนรู้จักตัวเองและโลกของงานอย่างหลากหลาย มีเจตคติและมีนิสัยที่ดีในการทำงาน มีโอกาสได้รับประสบการณ์และฝึกงานตามความถนัด ความสนใจ 3) การแนะแนวเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจสิ่งแวดล้อมและสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข<sup>105</sup> และได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้ 1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน 2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา 3) ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา 4) ประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่

<sup>104</sup> ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550) , 218.

<sup>105</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา ปีงบประมาณ 2547, 206-210.

การศึกษา<sup>106</sup> และ จากบทความทางวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การจัดการศึกษาตาม หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูทุกคน มีบทบาทในการแนะแนวซึ่ง เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน แต่ สภาพการณ์ปัจจุบันพบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการแนะแนว ซึ่งเป็นปัจจัย สำคัญประการหนึ่งที่ไม่เอื้อให้สถานศึกษาดำเนินการแนะแนวได้ดีอันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาผู้เรียน<sup>107</sup>

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การแนะแนวการศึกษา เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การ บริหารวิชาการประสบความสำเร็จเนื่องด้วยการแนะแนวการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีขอบข่าย บริการในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเต็มศักยภาพ มีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นรวมทั้งได้รับการ พัฒนาด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมที่จำเป็นในการดำรงชีวิต โดยการบริหารการแนะแนวการศึกษานั้นผู้บริหารต้องขับเคลื่อนทุกคนให้มีบทบาทในการในการแนะแนวควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการ สอน ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนว ในสถานศึกษา มีการประสาน ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นเพื่อให้การแนะแนวในสถานศึกษามี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### **การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารการ จัดการเรียนสอนของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นระบบได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่องจนสร้างความมั่นใจ ให้กับสังคม ว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน จุดมุ่งหมายของหลักสูตรและความต้องการของสังคม<sup>108</sup> ดังนั้น การประกันคุณภาพศึกษา จึงมี ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าเท่าเทียมกับอารยประเทศ

<sup>106</sup> กระทรวงศึกษาธิการ , คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 33-38.

<sup>107</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสาร ประชาสัมพันธ์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546), 5.

<sup>108</sup> ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), 193.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพ<sup>109</sup> มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก มาตราที่ 48 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งที่มีความสำคัญในระบบการประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติแห่งชาติ

รุ่ง แก้วแดง ให้ความหมายการประกันคุณภาพภายในไว้ว่า เป็นการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานั้น<sup>110</sup> สอดคล้องกับภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ได้กล่าวไว้ถึงการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการทำงาน ผู้บริการต้องมีความตระหนัก เข้ามามีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุน ร่วมคิด ร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา<sup>111</sup> อารุง จันทวานิช ได้ให้หลักการในการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 6 ข้อ ดังนี้ 1) การสร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้บริการ 3) ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กร บุคลากรใน

<sup>109</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 23.

<sup>110</sup> รุ่ง แก้วแดง, การประกันคุณภาพทุกคนทำได้ไม่ยาก (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, 2544), 104.

<sup>111</sup> ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), 198.

พื้นที่ 4) การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับและทุกขั้นตอน 5) มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน 6) มีการรายงานผลสู่สาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง<sup>112</sup> ในขณะที่การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2545 ควรดำเนินการดังนี้ 1) ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา 2) ควรดำเนินการทุกขั้นตอน โดยเน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ 3) รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบ ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในจึงเป็นกระบวนการบริหารและการจัดการเรียน ของสถานศึกษา ที่มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1)การควบคุมคุณภาพ 2) การตรวจสอบคุณภาพ และ 3) การประเมินคุณภาพ เป็นระบบที่สะท้อนถึงควมมีคุณภาพ มีการร่วมกันวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นการประเมินตนเองจากภายในสถานศึกษาโดยบุคลากรในสถานศึกษานั้น หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งการประกันคุณภาพภายในนั้น มีขั้นตอนและกระบวนการควบคุมเป็นตัวกำหนดการประกันคุณภาพการศึกษา ให้ดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งจะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

อนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีแนวทางปฏิบัติในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้ 1) จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองความสำเร็จของสถานศึกษา 3) วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา 4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงพัฒนาและระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ

<sup>112</sup> อารุง จันทวานิช, “การประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา,”วารสารข้าราชการครู 19(กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2544): 5-9.

การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 7) การประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง<sup>113</sup> จากความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งหมดที่กล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาถือว่ามีมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับการศึกษา เพราะจะเป็นสาเหตุให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ บ่งบอกถึงศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย

### การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชนในการอบรมสั่งสอนให้แก่บุตรธิดาในชุมชนนั้น ๆ เมื่อเด็กจบออกมาต้องใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนนั่นเอง ด้วยเหตุผลนี้ ชุมชนจึงสมควรมีสิทธิ์มีส่วนที่จะรับรู้ในผลผลิตของโรงเรียน จึงเป็นหน้าที่ของชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมรณรงค์ดำเนินงานของโรงเรียนตามบทบาทที่มีข้อผูกพันระหว่างชุมชนกับโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ถ้าเรารู้เท่าทันและปรับตัวได้ความปกติสุขของการดำเนินชีวิตก็ทำได้เสมอการปฏิรูปการศึกษาเป็นอีก การเคลื่อนไหวหนึ่งของสังคม ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถสร้างชุมชนทางปัญญาของคนให้มีศักยภาพในการเตรียมตัวสู่อนาคตได้อย่างมั่นใจอันเป็นการเตรียมการเชิงรุกของระบบส่วนในสังคมที่เข้มแข็งเส้นทางการปฏิรูปการศึกษา มีกระบวนการยุทธศาสตร์ที่หลากหลายที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถหรือใช้ให้เหมาะสมกับสภาพชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางสำหรับการปฏิบัติการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนไว้ดังนี้ 1) ต้องมีการศึกษา สำนวความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน 2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น 3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล

<sup>113</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 33-38.

ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น<sup>114</sup> ในการมีส่วนร่วมของชุมชน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายไว้ในรายงานการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนหมายถึงที่ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงหรือทางอ้อมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือทุกขั้นตอน ในกิจกรรมของสถานศึกษา อีกทั้งกลุ่มปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ 1) กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมประกอบด้วยปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านสังคม วัฒนธรรม 2) กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความเป็นห่วงสวัสดิภาพของบุตรหลาน ความเกี่ยวข้องผูกพันกับโรงเรียน สถานภาพของคนในชุมชน ความคาดหวังที่มีต่อโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรของโรงเรียนผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีของชุมชน ปัจจัยเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติงานของโรงเรียน ปัจจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล<sup>115</sup> จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการให้กับประชาชนนั้น นับว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ประชาชนโดยประชาชนได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับกิจการงานด้านวิชาการและได้เข้าใจถึงงานวิชาการในการจัดการเรียนการสอนว่าทางโรงเรียนนั้น ได้มีกระบวนการในการสอนบุตรหลานอย่างไรบ้าง และยังเป็นการสนับสนุนงานด้านวิชาการให้กับประชาชนเพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้ดำรงชีวิตประจำวันต่อไป

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 8 ได้เน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการศึกษา โดยมีคำที่กล่าวไว้ เช่น “เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน” “ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” “การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” ขณะที่ในมาตรา 9 ได้มีคำกล่าวไว้ เช่น “การระดมทรัพยากร

<sup>114</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>115</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2550), 3-4.



จากแหล่งต่างๆมาใช้เพื่อการศึกษา” “การมีส่วนร่วมของบุคคล ในการจัดการศึกษา”<sup>116</sup> อีกทั้งใน มาตรา 25 ได้กล่าวถึง “รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ” นั้นแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการศึกษานั้น ต้องการให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในประเทศของเรา โดยมุ่งเน้นให้คนไทยได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาต้องส่งเสริมงานด้านวิชาการกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นแหล่งกำหนดมรดกทางวัฒนธรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งจะมีผลกระทบไปสู่ครอบครัว ชุมชน และสังคม โรงเรียนควรมีให้บริการทางด้านวิชาการ และส่งเสริมความรู้แก่ชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชน และโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกัน คือ เข้ามาร่วมทำกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทุกฝ่ายมีอิสระ ในการปฏิบัติตามภารกิจและบทบาทของตัวเองเหมือนกับคอมพิวเตอร์ทุกตัวที่สามารถทำงานอย่างมีอิสระ (stand alone) ขณะเดียวกันก็เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย (network) ขนาดใหญ่ได้การบริหารในลักษณะเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบที่น่าจะเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ และสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติและครุภูมิปัญญา การเรียนในยุคใหม่ จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้มากมาย นอกจากเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ตามมาตรา 25 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แล้ว ครุภูมิปัญญาไทยก็เป็นเครือข่ายที่สำคัญ สถานศึกษาต้องสืบค้น ยกย่องเชิดชูผู้มีความรู้ด้านปัญญาไทยที่อยู่ในชุมชน แล้วจัดระบบเครือข่ายในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน จึงจะทำให้การเรียนรู้เรื่องสภาพชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นประสบความสำเร็จ<sup>117</sup>

รูปแบบของการส่งเสริมงานวิชาการต่อชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) การเรียนรู้จะต้องเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้จะต้องเน้นรูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้ริเริ่มและ

<sup>116</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 4-6.

<sup>117</sup> รุ่งแก้วแดง, โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2546), 184-190.

จัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยผู้เรียนเอง 3) เน้นบทบาทของผู้เรียนให้เป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง และ 4) การเรียนรู้จะต้องเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายใต้การริเริ่มของผู้เรียน<sup>118</sup>

ดังนั้น การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน จึงเป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อให้บริการแก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ ตามควรแก่เวลา สถานการณ์ และความต้องการของชุมชน ของโรงเรียนเอง โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ตลอดชีวิต

### การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีแนวการบริหารที่สำคัญมากอีกเรื่องหนึ่ง คือ เปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษา จากเดิมที่โรงเรียนจัดการศึกษาแต่เพียงลำพังเป็นเปิดโอกาสให้องค์กรต่างๆ ที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในมาตรา 12 ได้กล่าวว่า นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถานสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>119</sup> ดังนั้นเพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสถานศึกษาต้องมีการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างการจัดองค์กรของโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงจากองค์กรเดิมที่มีสายการบังคับบัญชา (hierarchy organization) ไปสู่การจัดองค์กรแบบเครือข่าย (network organization) ซึ่งเป็น องค์กรรูปแบบใหม่ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอนาคต ในขณะที่ รุ่งแก้วแดง ได้กล่าวถึงโรงเรียนหลายวิทยาเขต ประกอบด้วยโรงเรียนหลักหรือแม่ข่ายและเครือข่ายหรือวิทยาเขต<sup>120</sup> โดยโรงเรียนหลักหรือแม่ข่ายไม่จำเป็นต้องเป็นโรงเรียนขนาด

<sup>118</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 9-10.

<sup>119</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 7.

<sup>120</sup> รุ่งแก้วแดง, โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2546), 176-184.

ใหญ่มาก แต่โรงเรียนต้องมีหน้าที่ในเรื่องการวางแผน การบริหาร การจัดการ การประสานงาน ดูแลเรื่อง หลักสูตร สื่อ การพัฒนาและการประเมินผล เมื่อสนับสนุน ช่วยเหลือเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร การศึกษา ผู้บริหารและครู จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าคนที่มาอยู่ในเครือข่าย เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารของโรงเรียนต้องรับผิดชอบร่วมกัน<sup>121</sup>

การประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันอื่น กล่าวโดยภาพรวมก็คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพราะว่าการศึกษามีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การร่วมมือกันในการศึกษานั้น ย่อมเป็นสิ่งดีกับทุก ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะกับตัวของนักเรียนเองในการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นนั้น กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ข้อเสนอแนะในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นไว้ 1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา ของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ<sup>122</sup>

ดังนั้น การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นจึงเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น หรือองค์กรที่จัดการศึกษาให้หลากหลายทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร หลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอน เป็นต้น ทั้งนี้การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>121</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>122</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2546) 37.

## การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80 (4) กำหนดให้รัฐต้อง ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทาง ศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 4 มาตรา 29 กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการและเปลี่ยนแปลงประสพการณ์พัฒนาระหว่างชุมชน<sup>123</sup> ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติไว้ ดังนี้ 1) สำรวจและศึกษาข้อมูล การจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการรับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 2) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและ พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา และ 3) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา<sup>123</sup>

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา คือ การสร้างความเข้าใจเรื่องสิทธิในการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน สร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบัน สังคมอื่น ร่วมกันใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคคล

<sup>123</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545, 10.

ครองคร้ว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบัน  
สังคมอื่น ให้ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสม

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

#### สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามความเห็นชอบของ  
มติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 ให้มีพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 (แก้ไขเพิ่มเติม) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร  
ราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และ  
มาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมโดย  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง  
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนด  
จำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
แผ่นดินแบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม มีภารกิจในการกำกับ  
ดูแล ประสาน สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับช่วงชั้นที่ 3-4 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-6) ใน  
เขตพื้นที่การศึกษาให้ประชากรในวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค เท่าเทียม มี  
คุณภาพมาตรฐานระดับสากล โดยมีทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนา  
คุณภาพมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-25361) ตามดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนด

#### สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีสำนักงานตั้งอยู่บริเวณชั้น 2 และชั้น  
3 ศูนย์ราชการจังหวัดสุพรรณบุรี ศาลากลางจังหวัดสุพรรณบุรี ถนนสุพรรณบุรี – ชัยนาท ตำบล  
สนามชัย อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ประกอบด้วย  
จังหวัดนครปฐมและสุพรรณบุรี ซึ่งจังหวัดนครปฐมและจังหวัดสุพรรณบุรีอยู่ห่างจากกรุงเทพ  
ประมาณ 56 กิโลเมตร (ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 340) และ 107 กิโลเมตร (ตามเส้นทางถนน  
เพชรเกษม) มีพื้นที่ประมาณ 2,168.37 ตารางกิโลเมตร (1,355,204 ไร่) และ 5,358.01 ตาราง  
กิโลเมตร (3.3 ไร่) ตามลำดับ

## ข้อมูลพื้นฐาน

สภาพทั่วไป สถานศึกษามัธยมศึกษาทั้งหมดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสุพรรณบุรีและ จังหวัดนครปฐม จำนวน 61 แห่ง ดังนี้ 1. จังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 10 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอดำเนินสะดวก อำเภออู่ทอง อำเภอสามชุก อำเภออู่ทอง อำเภอดอนเจดีย์ อำเภอด่านช้าง และอำเภอหนองหญ้าไซ มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 32 โรงเรียน 2. จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอนครชัยศรี อำเภอดอนตูม อำเภอบางเลน อำเภอสามพราน อำเภอพุทธมณฑล มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน สภาพการจัดการศึกษา จักการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครปฐม จำนวนนักเรียน นักเรียนจำนวนทั้งสิ้น 68,917 คน จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3,925 คน

## พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้เข้าเรียนและ เรียนจนจบหลักสูตร
2. ส่งเสริม / เร่งรัดให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา
4. ประสานและสนับสนุนเครือข่ายนิเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล
2. สถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะสู่มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และมีเครือข่ายทางวิชาการในการยกระดับคุณภาพครู
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

## ประเด็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Issues)

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล
2. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึกในความเป็นชาติไทย มีจิตสาธารณะ ความเป็นพลเมืองตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะการดำรงชีวิตที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก

3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

อนุชัย โหมตประดิษฐ์ ได้ศึกษาวิธีการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 แล้วตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติการบริหารวิชาการที่สอดคล้องกันในระดับสูง ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ที่จัดการศึกษา การนิเทศ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ในด้านเพศ วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา พบว่า การตัดสินใจการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน นำเสนอแนวการดำเนินการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ในรูปแบบที่เป็นเชิงระบบจากกรอบแนวคิด PDCA<sup>124</sup>

จรรุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการนิยามปัญหา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด รองลงมาคือด้านการศึกษาหาทางเลือก และการคัดทางเลือก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่เท่ากัน 2) การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 12 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ด้านการร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ด้านการสร้างโอกาสแก่ผู้เรียนได้เรียนรู้

<sup>124</sup> อนุชัย โหมตประดิษฐ์ “ การศึกษาวิธีการตัดสินใจการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ,2555),บทคัดย่อ.

ในทุกสถานการณ์ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ ด้านการแสวงหาและใช้ข้อมูล ข่าวสารในการพัฒนา ด้านการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ด้านการร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และด้านการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน มีค่าค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ตามลำดับ 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>125</sup>

ถวิล คำอาจ ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกือบทุกครั้ง ผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในภาพรวมแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และในรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนด้านงานบริหารงานวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ และด้านงานบริหารทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>126</sup>

ชмыภรณ์ ต้นสะเกี้ง ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด เทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด เทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามที่ตั้งพบว่า พนักงานครูที่อยู่ในเมืองและพนักงานครูที่อยู่นอกเมืองมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พนักงานครูที่มีประสบการณ์น้อยและพนักงานครูที่มี ประสบการณ์มาก มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบ

<sup>125</sup> จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 117-118.

<sup>126</sup> ถวิล คำอาจ, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), บทคัดย่อ.



การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราโดยจำแนกตามช่วงชั้น พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>127</sup>

พงษ์พิชญ์ ดอนเหนือ ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัด ร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีกระบวนการตัดสินใจอยู่ใน ระดับมากคือ ด้านการสร้างระบบควบคุมและประเมินผล ด้านการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ด้านการ นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ ด้านระบุข้อจำกัดของปัจจัย ด้านการระบุปัญหาและด้านการพัฒนา ทางเลือก อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการวิเคราะห์ทางเลือก การเปรียบเทียบกระบวนการ ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ มากกว่า 10 ปี มีกระบวนการตัดสินใจโดยรวมไม่ต่างกัน การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการ ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด คือสาขาการบริหารการศึกษา และสาขาอื่น โดยรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>128</sup>

เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์ ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยภาพรวมและตามขั้นตอนอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>129</sup>

<sup>127</sup> ชมัยภรณ์ ต้นยะเส็ง, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนการตัดสินใจของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ,2553), บทคัดย่อ

<sup>128</sup> พงษ์พิชญ์ ดอนเหนือ, “การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ,2550), บทคัดย่อ

<sup>129</sup> เฉลิมขวัญ ถือความสัตย์, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2555), บทคัดย่อ

มณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์ ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก การวิเคราะห์สถานการณ์ การหาทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ การประเมินทางเลือก และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การวัดและประเมินผล และดำเนินเทียบโอนผลการเรียน การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>130</sup>

พรเทพ อยู่คง ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานกิจการนักเรียนที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานกิจการนักเรียนมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ การดำเนินการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และการมุ่งมั่นในความดีเลิศ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวม<sup>131</sup>

<sup>130</sup> มณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัทธิศิลปากร,2559), บทคัดย่อ.

<sup>131</sup> พรเทพ อยู่คง, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานกิจการนักเรียนที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัทธิศิลปากร,2553), บทคัดย่อ.

เพชริน สงค์ประเสริฐ ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า การทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลให้ผู้บริหารหัวหน้างานวิชาการมีพฤติกรรมและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำทางวิชาการและบริบทของสถานศึกษา บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการขั้นตอนการทำงานเป็นทีม สามารถจัดกิจกรรมตามขั้นตอนการทำงานเป็นทีมได้อย่างเป็นรูปธรรม<sup>132</sup>

วิโรจน์ สลีสองสม ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนพื้นที่พิเศษ กลุ่มเครือข่ายการศึกษาเทิดไทย เขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 3 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานทั้ง 4 งานคือ งานด้านหลักสูตรและการใช้หลักสูตร งานด้านการจัดการเรียนการสอน งานด้านวัดผลและประเมินผล และงานด้านการนิเทศการสอน<sup>133</sup>

อภิชาติ แก่นน้อย ได้วิจัยการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 10 ด้าน ระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น<sup>134</sup>

กฤษณี พิกุลแกม ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า 1) การบริหารงานวิชาการใน

<sup>132</sup> เพชริน สงค์ประเสริฐ, “การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการ ทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษา ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิต-วิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ,2550), บทคัดย่อ.

<sup>133</sup> วิโรจน์ สลีสองสม , “การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนพื้นที่พิเศษ กลุ่มเครือข่าย การศึกษาเทิดไทย เขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 3” ( การศึกษาอิสระ ปริญญาครุศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร-การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ,2551), บทคัดย่อ.

<sup>134</sup> อภิชาติ แก่นน้อย, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), 120-121

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารงานวิชาการส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนโดยภาพรวมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>135</sup>

ณภัทร รุ่งโรจน์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) การบริหารงานวิชาการกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>136</sup>

กันต์ฤทัย นามมาลา, ธัญญธร ศรีวิเชียร และธนบดี นันทะ ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ 2) ปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีปัญหาสูงสุดด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และด้านการนิเทศการศึกษา ตามลำดับ 3) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แนวทางการพัฒนาการ

<sup>135</sup> กุณฐรี พิกุลแกม, “การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), บทคัดย่อ

<sup>136</sup> ณภัทร รุ่งโรจน์, “การบริหารงานวิชาการกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ

บริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ควรส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลเพื่อการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการนิเทศการศึกษา

อังคณา มาศเมฆ ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การแนะแนว การนิเทศการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ตามลำดับ 2) คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 16 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ศรัทธายึดมั่นและปฏิบัติตามหลักศาสนาธำรงไว้ซึ่งความเป็นชาติไทย เป็นพลเมืองดีของชาติ ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา ใจ ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองทั้งทางกาย วาจา ใจ ปฏิบัติตามข้อตกลงกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของครอบครัว โรงเรียน และสังคม ภาควิชาจิตใจในขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมไทย และมีความกตัญญูตักเตือนที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ชุมชนและสังคม ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน อนุรักษ และสืบทอดภูมิปัญญาไทยดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ มีคุณธรรม ทำงานด้วยความเพียรพยายาม และอดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ด้วยการเลือกใช้สื่อ

อย่างเหมาะสม สรุปเป็นองค์ความรู้ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เห็นคุณค่าและใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และตั้งใจเพียรพยายามในการเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ตามลำดับ 3) การบริหารงานวิชาการที่สัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์คล้อยตามกัน ซึ่งการบริหารงานวิชาการสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียน ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมมากที่สุด และการบริหารงานวิชาการสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนด้านเคารพเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์น้อยที่สุด<sup>137</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

เวียรา และ ฟรีเออร์ (Viera and Freer) ได้ศึกษาเรื่องอุปสรรคและเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐานของที่ปรึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐานอย่างเป็นระบบให้กับที่ปรึกษาและผู้บริหารของโรงเรียนประจำเขตเออบาน โดยใช้โมเดล six boxes ของบินเดอร์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้เหมาะสมกับอุปสรรคและเครื่องมือครอบคลุมปัจจัยแวดล้อมและพฤติกรรมทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน คือ ไม่มีการคาดการณ์และข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน ขาดการฝึกปฏิบัติด้านเทคโนโลยี และภาระหน้าที่ธุรการ ส่วนเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยความสมัครใจ และภาวะผู้นำกับการรับรู้เชิงบวก<sup>138</sup>

<sup>137</sup> อังคณา มาศเมฆ, “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 110-111.

<sup>138</sup> Carlos Antonio Viera and Kevin Freer, “Barriers and Enablers to DataDriven Decision - Making by High School Counselors and Advisors,” *PerformanceImprovement* 54, 10 (November 2015): 30-40.

ทาจฮาวีฟาร์ด และคณะ (Taghavifard and others) ได้ศึกษาเรื่องการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและความเสี่ยง กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารและเป็นสิ่งที่ยากแบบจำลองการวิเคราะห์การตัดสินใจจะอยู่ระหว่างสองสภาวะการณ์ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความรู้ความสามารถในการคาดการณ์ผลลัพธ์ ด้านหนึ่งจะเป็นสภาวะการณ์ที่แน่นอนและอีกด้านหนึ่งจะเป็นสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ระหว่างสองด้านนี้จะเป็นปัญหาที่อยู่ภายใต้ความเสี่ยงประเด็นสำคัญ คือ การระบุปัญหา ระดับความไม่แน่นอนมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการรับรู้ปัญหาเดียวกันนั้นของแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ความน่าจะเป็น (probability) เป็นเครื่องมือคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เมื่อความน่าจะเป็น (probability) นำมาใช้กับสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้านสภาวะการณ์ที่แน่นอนจะมีความน่าจะเป็นอยู่ในระดับ 1 และหากความน่าจะเป็นมีลักษณะแบนราบ แสดงว่ามีความน่าจะเป็นเท่ากันทั้งสองด้าน การวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจในปัญหาที่ซับซ้อนแต่ละชั้น แสดงถึงกระบวนการวิเคราะห์การตัดสินใจทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจที่แตกต่างกัน ประเภทข้อมูลที่แตกต่าง ข้อมูลแต่ละระดับคุณภาพ มาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ทางเลือกและตัวเลือกในการตัดสินใจ รวมทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการตัดสินใจ สิ่งสำคัญ คือ ความพึงพอใจของผู้ตัดสินใจในการพิจารณาทางเลือกเกณฑ์ชีวิต และรูปแบบการเลือก พร้อมทั้ง เครื่องมือประเมินความเสี่ยง<sup>139</sup>

โคเบลลี (Cobelli) ได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจในการบริหารในระดับอุดมศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับอุดมศึกษาว่ามีอำนาจหน้าที่ สถานภาพ บุคลิกภาพ เพศ ตลอดจนขนาดองค์กร มีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า ขนาดขององค์กร อำนาจหน้าที่ สถานภาพ เพศ มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร<sup>140</sup>

เบรลเทอ และ โลท์ (Breiter and Light) ได้ศึกษาข้อมูลสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน : ปัจจัยสำหรับการออกแบบระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในโรงเรียน การบัญญัติกฎหมายของประเทศได้เพิ่มบทบาทหน้าที่ด้านการทดสอบ ซึ่งเป็นการสร้างความกดดันในการเชื่อมโยงข้อมูลทดสอบกับข้อมูลด้านอื่นๆ สำหรับการตัดสินใจทางการศึกษาการเชื่อมโยงข้อมูลในการตัดสินใจให้ความสนใจในระบบส่งสารข้อมูลหรือระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ทาง

<sup>139</sup> Mohammad Taghi Taghavifard, Kaveh Khailil-Damghani and Reza Tavakkoli-Moghaddam, "Decision-Making Under Uncertain and Risky Situations," the Society of Actuaries (January 2009): 1.

<sup>140</sup> Formicola J. Cobelli, "Administrative decision-making styles in higher education", Dissertation Abstracts Internationnal (2006) : 1226-A

การศึกษามากขึ้น แต่ก่อนที่ผู้บริหารจะเร่งสร้างข้อมูลและระบบสารสนเทศควรทบทวนความรู้ที่มีอยู่ อย่างรอบคอบเกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการศึกษา โดยศึกษาข้อมูลระบบสารสนเทศจากวงการ ธุรกิจและองค์กรที่ทำการวิจัยไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาส่วนสำคัญของระบบ MIS ในวงการธุรกิจและ องค์กร รวมทั้งกรณีศึกษาในเมืองนิวยอร์กเมื่อไม่นานนี้ นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อ อธิบายระบบข้อมูลการตัดสินใจในโรงเรียน โดยมุ่งศึกษาว่าโรงเรียนจะใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และหา ข้อมูลที่ต้องการจากนักการศึกษาแต่ละระดับทั่วทั้งระบบด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่และวิธีการใหม่อย่าง มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ผู้วิจัยได้สรุปข้ออภิปรายเกี่ยวกับปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบ สารสนเทศในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผล 1) สร้างความต้องการที่แท้จริงของชั้น เรียนและนักการศึกษา 2) เริ่มจากการยอมรับในความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมของครูผู้สอน 3) เลือก ข้อมูลที่เหมาะสมกับระบบสารสนเทศ 4) กำหนดการทดสอบที่มีประสิทธิภาพระหว่างมาตรฐาน การจัดการเรียนการสอน และการทดสอบ 5) นักการศึกษาต้องพัฒนาให้เกิดความชำนาญในการตัดสินใจ ทางการศึกษา โดยพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 6) นักการศึกษาต้องเผยแพร่องค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ทาง การศึกษา และ 7) ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและระบบ สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ<sup>141</sup>

โมเชติ (Mosheti) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความพึงพอใจในอาชีพของ ครูมีความสัมพันธ์กับการจัดการองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย บอตสวานา ผลการวิจัย พบว่า ด้านการแนะนำนักเรียนเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการและการเลือกอาชีพในอนาคต ครูมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก หากแต่ด้านการพัฒนา/การดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ งาน ปกครอง และงานบุคลากรของสถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณา โดยภาพรวม ครูมีความพึงพอใจในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งครูมีความพึงพอใจกับผลความสำเร็จ ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมช่วยเหลือนักเรียน แต่ทว่ามีความพึงพอใจด้านรายได้ โอกาสในการเลื่อนขั้น/ ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพน้อย นอกจากนี้ ครูมีความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนอยู่ ในระดับมาก โดยครูมุ่งพัฒนานักเรียนให้ประสบความสำเร็จมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน แสวงหาโอกาสพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เป็นการปฏิบัติด้วยความเต็มใจมากกว่าความมุ่งหวัง ของโรงเรียน เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู จำแนกตามช่วงอายุ พบว่า ครูที่มีอายุ ระหว่าง 41 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31 - 40 ปี และ อายุระหว่าง 21- 30 ปี จำแนกตามเพศไม่มีความแตกต่างกันทั้ง 3 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความรับผิดชอบของครูในโรงเรียน

<sup>141</sup> Andreas Breiter and Daniel Light, “Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision – making in schools,” Educational Technology & Society (2006): 206-207.



พบว่า ครูที่ไม่ได้จบการศึกษาระดับปริญญาโทได้รับผิดชอบสูงกว่าครูที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท อีกทั้งครูที่สอนในโรงเรียนเขตภาคกลางมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความพึงพอใจในโรงเรียนมากกว่าครูที่สอนในโรงเรียนเขตภาคกลางตอนล่างครูมีความมุ่งมั่นอย่างมากที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งยังแสวงหาโอกาสพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง อันเป็นเป้าหมายสำคัญที่ทำให้ครูสัมฤทธิ์ผลด้านความพึงพอใจมากขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น โดยเฉพาะครูที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี ซึ่งเป็นครูส่วนมากในสถานศึกษา อีกทั้งเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย จึงเสนอให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาแนวทางที่สร้างสรรค์อันจะสร้างความพึงพอใจและยกระดับความรับผิดชอบของครูให้สูงขึ้น<sup>142</sup>

ซานเตียโก วาร์กัส (Santiago - Vargas) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบการเรียนรู้และความสัมพันธ์กันของผู้บริหารงานวิชาการและผู้บริหารงานกิจการนักเรียน โดยพบว่าผู้บริหารงานวิชาการและผู้บริหารงานกิจการนักเรียนมีส่วนช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตามเป้าหมาย แต่ปัญหาของการทำงานร่วมกันก็คือการขาดความร่วมมือและประสานงานกันในการตัดสินใจหรือการวางนโยบายต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อการพัฒนานักเรียน ดังนั้นในการปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายจึงควรร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน<sup>143</sup>

บาร์เน็ตท (Barnett) ได้ศึกษาถึง ความคิดเห็นของการบริหารงานวิชาการ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการของการบริหารงานวิชาการ ข้อมูลรายบุคคลในระดับลึกลงนำไปรวบรวมที่สำนักงานบริหารวิชาการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการสามารถเรียกใช้ข้อมูลต่างๆ ทำให้มีความตั้งใจ และร่วมมือในการทำงาน<sup>144</sup>

อาดัม (Adam) ศึกษาพบว่า การปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินงานวิชาการ ได้แก่การกระจายอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม นโยบายการศึกษาต้องชัดเจน มีการทดสอบระดับชาติ การได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชน การพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน บุคลากรมี

<sup>142</sup> Paul A. Mosheti, "Teacher participation in school decision – making and Job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana," Dissertation Abstracts International (2013): A

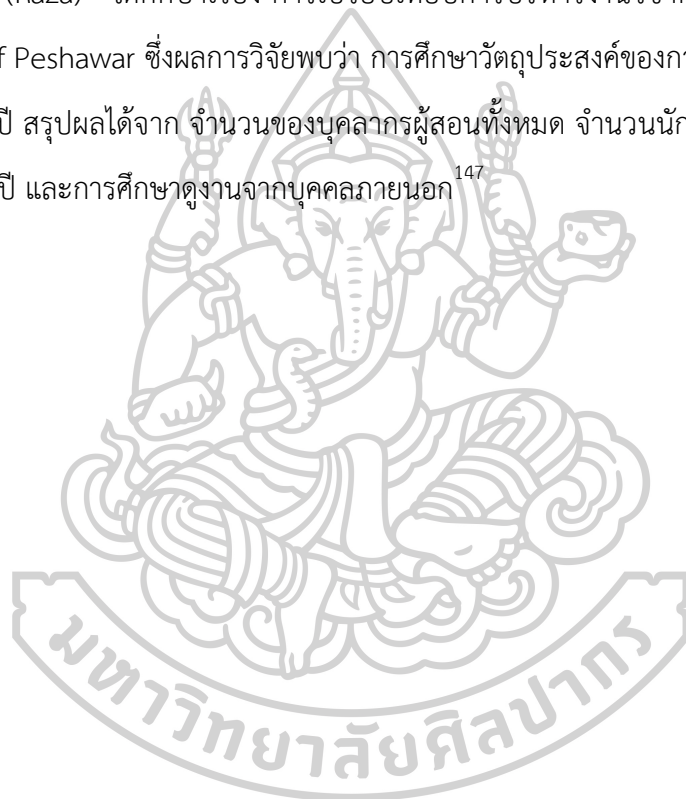
<sup>143</sup> Mayra E. Santiago - Vargas, "The Relationship of Mental Models to Learning and Partnerships between Academic and Student Affairs Deans in Puerto Rican Undergraduate Education", ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Walden University (2010): Abstracts

<sup>144</sup> Barnett Ronald, "The Ideal of Academic Administration 2006", accessed: 1 Jul 2010. Available from <http://interscience.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9752.1993.tb00654.x/abstract>.

ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การเรียนการสอนยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน<sup>145</sup>

แจ๊ค (Jack) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่จะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านวิชาการประกอบด้วย การมีโครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อน การได้รับการสนับสนุนด้านการเงินและทรัพยากร มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมด้านการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การให้บริการทางวิชาการอย่างมืออาชีพ และการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร เป็นต้น<sup>146</sup>

เรซ่า (Raza) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาของ University of Peshawar ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การศึกษาวัตถุประสงค์ของการบริหารงานวิชาการในระยะเวลา 5 ปี สรุปผลได้จาก จำนวนของบุคลากรผู้สอนทั้งหมด จำนวนนักเรียนที่ลงทะเบียนเรียน ผลงานประจำปี และการศึกษาดูงานจากบุคคลภายนอก<sup>147</sup>



<sup>145</sup> Paul, Adams, “Considering Best Practice: The Social Construction of TeacherActivity and Pupil Learning as Performance,” Cambridge Journal of Education 38, 3(September 2008) : 375-382

<sup>146</sup> Jack, Kenward, “Is There a Best way to Structure The Administration ?,” Higher Education 12, 4 (October 2008) : 103-109.

<sup>147</sup> Khisro Kaleem Raza, “Comparative Study of Academic Achievements of Schools at Secondary Level under the Administration of UniversityofPeshawar,” Journal Educational Research 13, 2 (2010) : 13 – A.

## สรุป

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน ซึ่งโบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ และในส่วนการบริหารงานวิชาการนั้นเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งจะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเกิดความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นต้องมีการดำเนินงานทั้งหมด 12 งาน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ซึ่งเป็นงานที่สถานศึกษาควรดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ครู บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รวม 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของของบอวี (Bovee) และการบริหารงานวิชาการตามกรอบแนวทางคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลกระทรวงศึกษาธิการ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย รายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดการดำเนินงานวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาปัญหาและความต้องการจากสภาพความเป็นจริง จากตำรา เอกสาร ข้อมูลสถิติ พร้อมทั้งเป็นข้อมูลในการจัดทำงานวิจัยและนำเสนองานวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย

ดำเนินการสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือที่สร้างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) พร้อมสามารถนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

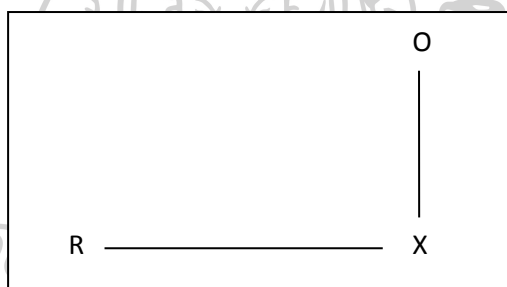
รายงานความก้าวหน้าเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการวิจัยและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล การนำเสนอและการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) แสดงเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 61 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>148</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 56 โรงเรียน โดยการใช้กลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) เพื่อกระจายตามสัดส่วนการสุ่มตัวอย่างดำเนินการดังนี้

1. จัดโรงเรียนออกเป็นกลุ่มจังหวัด
2. สุ่มโรงเรียนในแต่ละจังหวัด

### ผู้ให้ข้อมูล

สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมแต่ละโรงเรียน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้บริหารโรงเรียน	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	รวม
สุพรรณบุรี	32	29	29	29	58
นครปฐม	29	27	27	27	54
รวม	61	56	56	56	112

<sup>148</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement 30(1970) : 607-610.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่
2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดโบวี (Bovee) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ตามทฤษฎี ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามา วิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ 2 การค้นหาทางเลือก หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียด รอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

ขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือก หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามการตัดสินใจ หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือก เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้นๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ

ขั้นที่ 6 การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน

### 3. ตัวแปรตาม

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบสาระการเรียนรู้ที่พัฒนาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำหลักสูตรหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดย บูรณาการเนื้อหาภายในและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม มีการขอความเห็นชอบ การใช้หลักสูตรสถานศึกษาจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนนำไปใช้ นิเทศการใช้ หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการ เรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมโดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ของผู้เรียน ตลอดจนผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน การเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงและปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสาน ความรู้ต่างๆให้สมดุลกัน ปฏิบัติคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดย จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและประสานความร่วมมือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการ จัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการ เรียนรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยามิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ส่งเสริมให้ครูใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา วิธีการ จัดกระบวนการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริม ความสามารถและความสนใจของผู้เรียน

3. การวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและ ประเมินผล แต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และ ประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและ ผลงาน จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถาบัน สถาน



ประกอบการและอื่นๆ ตามแนวที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การสร้างความตระหนัก เกี่ยวกับการทำวิจัยและการนำผลการวิจัยมาใช้ในแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ของสถานศึกษา มีการสร้างเครือข่ายการวิจัยการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรมที่จัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา หมายถึง การศึกษา สสำรวจการจัดทำ การเลือก การผลิต การใช้และการประเมินคุณภาพสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ ทันสมัยสมัยและหลากหลาย ซึ่งสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านั้นผ่านการประเมินคุณภาพทาง วิชาการจากคณะกรรมการของสถานศึกษา คณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ กระทรวงศึกษาธิการแล้วเพื่อการศึกษา เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนของทุกกลุ่มสาระการ เรียนรู้ในสถานศึกษา มีการประเมินผลการผลิต การจัดทำ พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งมีการเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ครูได้ผลิต และพัฒนาให้กับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ หมายถึง การสำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขต พื้นที่การศึกษาใกล้เคียง จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาอื่นในบริเวณใกล้เคียง จัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้โดยการประสานความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นๆ ส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ

7. การนิเทศการศึกษา หมายถึง การจัดระบบ การดำเนินงาน การติดตามและ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการ ที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา มีการประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา กระบวนการนิเทศทั้งงานวิชาการและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

8. การแนะแนวการศึกษา หมายถึง การจัดระบบแนะแนวทางวิชาการ และ วิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการ สอน ซึ่งดำเนินการโดยความร่วมมือของคณะครูในสถานศึกษา อีกทั้งมีการประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆกับสถานศึกษา และเครือข่ายภายในเขตพื้นที่การศึกษา ติดตาม และประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การจัด

ระบบโครงสร้างขององค์กร กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ความสำเร็จของสถานศึกษา โดยมีการดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา สำนักรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพสถานศึกษาในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง การศึกษา สํารวจ ความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน โดยจัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ วิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ประชาชนใน ชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัวย ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น หมายถึง การประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันของรัฐ เอกชนและ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา หมายถึง การสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความ ต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนา คุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษา จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถาม รายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการ ทำงานและแบบสอบถามมีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (force Choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของ โบวี (Bovee) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการตามข้อบังคับกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยจำแนกออกเป็น 12 ด้าน

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)<sup>149</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน / การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน / การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน / การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน / การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน / การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การพิจารณาขอบเขตค่าน้ำหนักของมัชฌิมเลขคณิตที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจากตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูล กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>150</sup> ไว้ดังนี้

มัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร / การบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร / การบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก

<sup>149</sup> Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York : McGraw-Hall Book Company, 1961), 74

<sup>150</sup> John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc, 1970) 204-208.

มัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร / การบริหารงาน  
วิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

มัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร / การบริหารงาน  
วิชาการอยู่ในระดับน้อย

มัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร / การบริหารงาน  
วิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลกำหนดโครงสร้างตามความ เหมาะสม เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถาม แล้วดำเนินการสร้างแบบสอบถามตาม ขอบเขตเนื้อหาที่กำหนด

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบที่สร้างเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหา ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้กลับมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตาม วิธีการของครอนบัค (Cronbach) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความ เชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.932

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัยผ่าน อาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยขอความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยผู้วิจัยได้

บรรจุของแบบสอบถามส่งถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนมา ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร และการบริหารงานวิชาการ ใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
3. วิเคราะห์การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 3) การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวนทั้งสิ้น 61 โรงเรียน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 56 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วยตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวความคิดของโบวี (Bovee) ซึ่งแบ่งเป็น 6 ชั้นตอน และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในคู่มือการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 50 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.29 โดยมีผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวม 100 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) สามารถนำเสนอได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	30	30.00
2. หญิง	70	70.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
1. ไม่เกิน 30 ปี	5	5.00
2. 31-40 ปี	27	27.00
3. 41-50 ปี	29	29.00
4. 51-60 ปี	39	39.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
1. ปริญญาตรี	32	32.00
2. ปริญญาโท	49	49.00
3. ปริญญาเอก	19	19.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
1. ผู้บริหารโรงเรียน	50	25.00
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	50	25.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1. ไม่เกิน 10 ปี	10	10.00
2. 6 - 10 ปี	18	18.00
3. 11 - 15 ปี	16	16.00
4. 16 – 20 ปี	17	17.00
5. มากกว่า 20 ปี	39	39.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>



จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 อายุ 51-60 ปีมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 และอายุ 31-40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 ที่น้อยที่สุดคืออายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และระดับปริญญาเอก จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 ตำแหน่งปัจจุบันมีผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวนกลุ่มละ 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 16 คน และน้อยที่สุดคือไม่เกิน 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

## ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา

### เขต 9

จากการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 50 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดปัญหา ( $X_1$ )	4.38	0.47	มาก
2. การค้นหาทางเลือก ( $x_2$ )	4.40	0.55	มาก
3. การประเมินทางเลือก ( $x_3$ )	4.41	0.61	มาก
4. การตัดสินใจ ( $x_4$ )	4.37	0.56	มาก
5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $x_5$ )	4.38	0.46	มาก
6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $x_6$ )	4.40	0.55	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )	4.39	0.42	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $S.D. = 0.42$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิต มากไปหาน้อยดังนี้ การประเมินทางเลือก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $S.D. = 0.61$ ) การค้นหาทางเลือก ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $S.D. = 0.55$ ) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $S.D. = 0.55$ ) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $S.D. = 0.46$ ) การกำหนดปัญหา ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $S.D. = 0.47$ ) และการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $S.D. = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.42 - 0.61 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 13

ตารางที่ 8 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดปัญหา

(n=50)

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การกำหนดปัญหา (<math>x_1</math>)</b>			
1. ผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.65	มาก
2. ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้น	4.34	0.57	มาก
3. ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา	4.33	0.62	มาก
4. ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆของปัญหา	4.37	0.61	มาก
5. ผู้บริหารเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น	4.47	0.59	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 การกำหนดปัญหา ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $S.D. = 0.47$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $S.D. = 0.59$ ) ผู้บริหาร

สังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.39$ ,  $S.D.=0.65$ ) ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆของปัญหา ( $\bar{X}=4.37$ ,  $S.D.=0.61$ ) ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.34$ ,  $S.D.=0.57$ ) และผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา ( $\bar{X}=4.33$ ,  $S.D.=0.62$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.65 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการค้นหาทางเลือก

(n=50)

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การค้นหาทางเลือก (<math>x_2</math>)</b>			
1.ผู้บริหารค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา	4.37	0.63	มาก
2.ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียด รอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์	4.41	0.67	มาก
3.ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	4.39	0.67	มาก
4.ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย	4.41	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 ด้านการค้นหาทางเลือก ( $\bar{X}=4.40$ ,  $S.D.=0.55$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียด รอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.41$ ,  $S.D.=0.67$ ) ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ( $\bar{X}=4.41$ ,  $S.D.=0.70$ ) ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X}=4.39$ ,  $S.D.=0.67$ ) และผู้บริหารค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา

( $\bar{X}$  =4.37, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.70 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินทางเลือก

(n=50)

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการประเมินทางเลือก (X<sub>3</sub>)</b>			
1.ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือก โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	4.38	0.69	มาก
2.ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก	4.38	0.66	มาก
3.ผู้บริหารมีความสามารถในการกลั่นกรองโดยให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา	4.46	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 ด้านการประเมินทางเลือก ( $\bar{X}$  =4.41, S.D.=0.61) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการกลั่นกรองโดยให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X}$  =4.46, S.D.=0.67) ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ( $\bar{X}$  =4.38, S.D. = 0.66) และผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือก โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X}$  =4.38, S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61 – 0.69 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61 – 0.69 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการตัดสินใจ

(n=50)

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการตัดสินใจ (<math>X_4</math>)</b>			
1.ผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงของแต่ละทางเลือก	4.30	0.70	มาก
2.ผู้บริหารศึกษาประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของแต่ละทางเลือก	4.43	0.73	มาก
3.ผู้บริหารเปรียบเทียบความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละทางเลือกเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ	4.36	0.70	มาก
4.ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย	4.36	0.69	มาก
5.ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 ด้านการตัดสินใจ ( $\bar{X}=4.37$ ,  $S.D.=0.56$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารศึกษาประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของแต่ละทางเลือก ( $\bar{X}=4.43$ ,  $S.D.=0.73$ ) ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.38$ ,  $S.D.=0.77$ ) ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่าย ( $\bar{X}=4.36$ ,  $S.D.=0.69$ ) ผู้บริหารเปรียบเทียบความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละทางเลือกเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{X}=4.36$ ,  $S.D.=0.70$ ) และผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงของแต่ละทางเลือก ( $\bar{X}=4.30$ ,  $S.D.=0.70$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.77 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

(n=50)

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (<math>X_5</math>)</b>			
1.ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือก	4.35	0.67	มาก
2.ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	4.38	0.58	มาก
3.ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.36	0.61	มาก
4.ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ อย่างรอบคอบ	4.43	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $\bar{X}=4.38$ ,  $S.D.=0.46$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้  
อย่างรอบคอบ ( $\bar{X}=4.43$ ,  $S.D.=0.67$ ) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร ( $\bar{X}=4.38$ ,  $S.D.=0.58$ ) ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.36$ ,  $S.D.=0.61$ ) และผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือก ( $\bar{X}=4.35$ ,  $S.D.=0.67$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.46 – 0.67 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

(n=50)

การตัดสินใจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (<math>X_6</math>)</b>			
1.ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้	4.36	0.66	มาก
2.ผู้บริหารตรวจสอบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่	4.43	0.69	มาก
3.ผู้บริหารนำผลการตรวจสอบมาใช้ในการปรับปรุงทางเลือก	4.46	0.69	มาก
4.ผู้บริหารพิจารณาหาขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือก	4.44	0.73	มาก
5.ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบความสำเร็จ	4.33	0.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $\bar{X}=4.40$ ,  $S.D.=0.55$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารนำผลการตรวจสอบมาใช้ในการปรับปรุงทางเลือก ( $\bar{X}=4.46$ ,  $S.D.=0.69$ ) ผู้บริหารพิจารณาหาขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือก ( $\bar{X}=4.44$ ,  $S.D.=0.73$ ) ผู้บริหารตรวจสอบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ( $\bar{X}=4.43$ ,  $S.D.=0.69$ ) ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ( $\bar{X}=4.36$ ,  $S.D.=0.66$ ) และผู้บริหารสามารถหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่ประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}=4.33$ ,  $S.D.=0.73$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.73 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ในการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 50 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของของ เบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.การพัฒนาหลักสูตร ( $y_1$ )	4.41	0.39	มาก
2.การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $y_2$ )	4.44	0.33	มาก
3.การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ( $y_3$ )	4.37	0.39	มาก
4.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $y_4$ )	4.36	0.47	มาก
5.การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $y_5$ )	4.30	0.51	มาก
6.การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $y_6$ )	4.35	0.47	มาก
7.การนิเทศการศึกษา ( $y_7$ )	4.39	0.42	มาก
8.การแนะแนวการศึกษา ( $y_8$ )	4.47	0.42	มาก
9.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $y_9$ )	4.45	0.40	มาก
10.การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ( $y_{10}$ )	4.29	0.46	มาก
11.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ( $y_{11}$ )	4.28	0.66	มาก
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $y_{12}$ )	4.34	0.50	มาก
<b>รวม (<math>Y_{tot}</math>)</b>	<b>4.37</b>	<b>0.27</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.27) เมื่อ



พิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การแนะแนวการศึกษา ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.42) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.40) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.33) การพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.39) การนิเทศการศึกษา ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.42) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.39) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.47) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.47) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.50) การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนและเทคโนโลยี ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.51) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.46) และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.66) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.27 – 0.66 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาหลักสูตร

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการพัฒนาหลักสูตร(Y<sub>1</sub>)</b>			
1.วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบสาระการเรียนรู้ต่างๆ	4.36	0.73	มาก
2.ผู้บริหาร คณะครู และกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์	4.36	0.72	มาก
3.จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ	4.43	0.69	มาก
4.จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน	4.36	0.70	มาก
5.จัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์	4.44	0.61	มาก

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการพัฒนาหลักสูตร(Y <sub>1</sub> )			
6.จัดหลักสูตรที่มีการบูรณาการภายในและระหว่างกลุ่มสาระตามความเหมาะสม	4.42	0.67	มาก
7.นำหลักสูตรไปขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ก่อนนำไปใช้	4.42	0.62	มาก
8.มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.50	0.56	มากที่สุด
9.ปรับปรุงและพัฒนาการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม	4.39	0.58	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{X}=4.41$ , S.D.=0.39) โดยภาพรวมมีค่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมีขมิม เลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ มีระบบการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=4.50$ , S.D.=0.56) จัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.61) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.69) นำหลักสูตรไปขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ก่อนนำไปใช้ ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.62) จัดหลักสูตรที่มีการบูรณาการภายในและระหว่างกลุ่มสาระตามความเหมาะสม ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.67) ปรับปรุง และพัฒนาการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.58) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.70) ผู้บริหาร คณะครู และกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.72) และ วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบสาระการเรียนรู้ต่างๆ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.73) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.73 มีการกระจาย ข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>)</b>			
1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.48	0.61	มาก
2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนตลอดจนผู้ที่มีความสามารถพิเศษและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.38	0.65	มาก
3. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน	4.44	0.66	มาก
4. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และปฏิบัติจริง	4.37	0.58	มาก
5. ส่งเสริมรักการอ่านและการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง	4.44	0.61	มาก
6. ปลุกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม คุณลักษณะอันพึงประสงค์	4.49	0.60	มาก
7. จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้	4.52	0.59	มากที่สุด
8. นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการเรียนรู้	4.33	0.64	มาก
9. ส่งเสริมการนิเทศแบบกัลยามิตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ	4.50	0.60	มากที่สุด
10. ส่งเสริมให้ครูใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้	4.43	0.62	มาก
11. ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา การจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง	4.46	0.61	มาก
12. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถและความสนใจของผู้เรียน	4.41	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $S.D. = 0.33$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมีขณิมนเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.52$ ,  $S.D. = 0.59$ ) ส่งเสริมการนิเทศแบบกัลยามิตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $S.D. = 0.60$ ) ปลุกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ( $\bar{X} = 4.49$ ,  $S.D. = 0.60$ ) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $S.D. = 0.61$ ) ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา การจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $S.D. = 0.61$ ) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $S.D. = 0.66$ ) ส่งเสริมรักการอ่านและการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $S.D. = 0.61$ ) ส่งเสริมให้ครูใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $S.D. = 0.62$ ) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถและความสนใจของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $S.D. = 0.65$ ) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมโดยให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนตลอดจนผู้ที่มีความสามารถพิเศษและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $S.D. = 0.65$ ) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $S.D. = 0.58$ ) และ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $S.D. = 0.64$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.33 – 0.66 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน (Y<sub>3</sub>)</b>			
1.การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา	4.37	0.61	มาก
2.ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล แต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.43	0.55	มาก
3.ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน	4.38	0.61	มาก
4.จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถาบัน สถานประกอบการและอื่นๆ ตามแนวที่กระทรวงศึกษาธิการ	4.25	0.63	มาก
5.พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน	4.43	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 การวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.39) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล แต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.55) พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.61) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.61) การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.61) และจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถาบัน สถานประกอบการและอื่นๆ ตามแนวที่กระทรวงศึกษาธิการ ( $\bar{X}=4.25$ ,

S.D.=0.63) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.63 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Y<sub>4</sub>)</b>			
1.สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการทำวิจัย	4.37	0.65	มาก
2.ครุณาผลการวิจัยมาใช้ในแก้ไข้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา	4.44	0.59	มาก
3.การสร้างเครือข่ายการวิจัยการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษา	4.24	0.68	มาก
4.นำผลการวิจัยมาวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา	4.38	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 18 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X}$  =4.36, S.D.=0.47) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ครุณาผลการวิจัยมาใช้ในแก้ไข้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =4.44, S.D.=0.59) นำผลการวิจัยมาวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =4.38, S.D.=0.65) สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการทำวิจัย ( $\bar{X}$  =4.37, S.D.=0.65) และการสร้างเครือข่ายการวิจัยการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =4.24, S.D.=0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.68 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Y<sub>5</sub>)</b>			
1.ศึกษา สํารวจการจัดหา การเลือก การผลิต การใช้และการประเมินคุณภาพสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลาย	4.37	0.66	มาก
2.การเลือกสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางวิชาการจากคณะกรรมการของสถานศึกษา คณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการแล้ว	4.24	0.67	มาก
3.ประเมินผลการผลิต การจัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.22	0.68	มาก
4.มีการเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ครูได้ผลิตและพัฒนาให้กับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.36	0.64	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $\bar{X}$  =4.30, S.D. =0.51) ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ศึกษา สํารวจการจัดหา การเลือก การผลิต การใช้และการประเมินคุณภาพสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลาย ( $\bar{X}$  =4.37, S.D. =0.66) มีการเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ครูได้ผลิตและพัฒนาให้กับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X}$  =4.36, S.D. =0.64) การเลือกสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางวิชาการจากคณะกรรมการของสถานศึกษา คณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ( $\bar{X}$  =4.24, S.D. =0.67) และ ประเมินผลการผลิต การจัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ( $\bar{X}$  =4.22, S.D. =0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.68 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้  
(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ (y<sub>6</sub>)</b>			
1.สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขต พื้นที่การศึกษาใกล้เคียง	4.31	0.60	มาก
2.จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาอื่นในบริเวณใกล้เคียง	4.32	0.57	มาก
3.จัดตั้งแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาให้เกิด องค์ความรู้โดยการประสานความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นๆ	4.25	0.63	มาก
4.ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.48	0.66	มาก
5.ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา	4.38	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.35$ ,  $S.D.=0.47$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น ( $\bar{X}=4.48$ ,  $S.D.=0.66$ ) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.38$ ,  $S.D.=0.66$ ) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาอื่นในบริเวณใกล้เคียง ( $\bar{X}=4.32$ ,  $S.D.=0.57$ ) สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง ( $\bar{X}=4.31$ ,  $S.D.=0.60$ ) และจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้โดยการประสานความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นๆ ( $\bar{X}=4.25$ ,  $S.D.=0.63$ ) เมื่อพิจารณา



ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.66 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 21 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนิเทศการศึกษา

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการนิเทศการศึกษา(y<sub>7</sub>)</b>			
1.จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.42	0.65	มาก
2.ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การนิเทศงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา	4.36	0.60	มาก
3.ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้	4.37	0.58	มาก
4.พัฒนากระบวนการนิเทศทั้งงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.41	0.55	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 ด้านนิเทศการศึกษา ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.42) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.65) พัฒนากระบวนการนิเทศทั้งงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.55) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.58) และ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การนิเทศงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.42 – 0.65 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการแนะแนวการศึกษา

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>แนะแนวการศึกษา (<math>y_8</math>)</b>			
1.จัดระบบแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน	4.44	0.54	มาก
2.ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของคณะครูในสถานศึกษา	4.45	0.61	มาก
3.ประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆกับสถานศึกษา และเครือข่ายภายในเขตพื้นที่การศึกษา	4.47	0.60	มาก
4.ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา	4.50	0.58	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.47</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 การแนะแนวการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.50$ , S.D.=0.58) ประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆกับสถานศึกษา และเครือข่ายภายในเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X}=4.47$ , S.D.=0.60) ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของคณะครูในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.61) และจัดระบบแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.42 – 0.61 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 23 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (<math>y_9</math>)</b>			
1.สถานศึกษาจัดระบบโครงสร้างขององค์กรให้รองรับกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา	4.48	0.57	มาก
2.สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา	4.51	0.61	มากที่สุด
3.วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา	4.41	0.62	มาก
4.ดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง	4.43	0.62	มาก
5.มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา สำนักรับรองมาตรฐานการศึกษา ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.42	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.45$ , S.D. = 0.40) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=0.61) สถานศึกษาจัดระบบโครงสร้างขององค์กรให้รองรับกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.57) ดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.62) มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา สำนักรับรองมาตรฐานการศึกษา ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.42$ , S.D.=0.62) และวางแผนการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.41$ ,  $S.D.=0.62$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.40 – 0.62 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 24 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน (<math>y_{10}</math>)</b>			
1.มีการศึกษา สำนวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน	4.30	0.63	มาก
2.จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ วิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น	4.32	0.62	มาก
3.ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.29	0.62	มาก
4.ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัวย ชุมชน ท้องถิ่น	4.26	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 การส่งเสริมความทางวิชาการแก่ชุมชน ( $\bar{X}=4.29$ ,  $S.D.=0.46$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ วิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}=4.32$ ,  $S.D.=0.62$ ) มีการศึกษา สำนวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชนโดย ( $\bar{X}=4.30$ ,  $S.D.=0.63$ ) ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา( $\bar{X}=4.29$ ,  $S.D.=0.62$ ) และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัวย ชุมชน ท้องถิ่น( $\bar{X}$

=4.26, S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.46 – 0.65 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ตารางที่ 25 มีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (y<sub>11</sub>)</b>			
ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และต่างเขตพื้นที่การศึกษา	4.37	0.63	มาก
สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ภายในและต่างประเทศประเทศ	4.18	0.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $\bar{X}$  =4.28, S.D.=0.66) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมีขมิ้มเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา และต่างเขตพื้นที่การศึกษา( $\bar{X}$  =4.37, S.D.=0.63) และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ภายในและต่างประเทศประเทศ ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D.=0.90) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.90 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 26 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(n=50)

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (<math>y_{12}</math>)</b>			
สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.31	0.61	มาก
ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.33	0.67	มาก
จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.39	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 26 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}=4.34$ ,  $S.D.=0.50$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}=4.39$ ,  $S.D.=0.62$ ) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}=4.33$ ,  $S.D.=0.67$ ) และสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}=4.31$ ,  $S.D.=0.61$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.67 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 4 ผลการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation - coefficient) ปรากฏผลตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้าน

	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.249*	.155	.107*	.209*	.366**	.416**	.091	.207*	.136*	.200*	.285**	.330**	.397**
X <sub>2</sub>	.262**	.264**	.216*	.186*	.249*	.363**	.270**	.332**	.260**	.305**	.310**	.328**	.467**
X <sub>3</sub>	.233*	.212*	.152*	.197*	.211*	.434**	.192*	.177*	.224*	.267**	.253*	.327**	.406**
X <sub>4</sub>	.352**	.268**	.176*	.222*	.314**	.429**	.255*	.253*	.271**	.329**	.292**	.388**	.497**
X <sub>5</sub>	.227*	.246*	.026*	.096*	.294**	.320**	.159*	.158*	.261**	.250*	.274**	.245*	.363**
X <sub>6</sub>	.376**	.341**	.144*	.205*	.293**	.478**	.271**	.333**	.195*	.376**	.277**	.293**	.497**
X <sub>tot</sub>	.358**	.313**	.177*	.236*	.357**	.514**	.264**	.308**	.283**	.365**	.353**	.402**	.553**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่า การตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร ( $r_{xy}=0.553$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจรายด้านกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .363 - .497 เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า ด้านการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร และด้านประเมินผลสัมฤทธิ์และให้ข้อมูลป้อนกลับกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน .497 ด้านการค้นหาทางเลือกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .467 ด้านการประเมินทางเลือกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .406 ด้านการกำหนดปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .397 การปฏิบัติตามการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .363 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกัน ซึ่งด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมากที่สุดคือทักษะการตัดสินใจและการประเมินผลสัมฤทธิ์และการให้ข้อมูลป้อนกลับ รองลงมาคือ ด้านค้นหาทางเลือก และน้อยที่สุดคือด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจรายด้านกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน พบว่าด้านการกำหนดปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .107 - .416 ด้านค้นหาทางเลือกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .186 - .363 ด้านการประเมินทางเลือกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .152 - .434 ด้านการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .176 - .429 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .026 - .294 ด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์และให้ข้อมูลป้อนกลับกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารรายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .144 - .478 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกัน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และการบริหารงานวิชาการตามกรอบแนวทางคู่มือการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 100 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การประเมินทางเลือก การค้นหาทางเลือก การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การกำหนดปัญหา การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการตัดสินใจ ตามลำดับ
2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ใน

ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ตามลำดับ

3. การตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกันทั้งคู่

### การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงมีซิมิลีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินทางเลือก การค้นหาทางเลือก การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การกำหนดปัญหา การปฏิบัติตามการตัดสินใจ และการตัดสินใจ ตามลำดับ เหตุที่การประเมินทางเลือกมีค่ามีซิมิลีเลขคณิตมากที่สุดอาจเป็นเพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกเอาทางเลือกเพียงทางเดียวจากทั้งหมดที่มีอยู่ ดังนั้นการตัดสินใจจึงต้องใช้กระบวนการที่มีระบบระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ต้องการความละเอียดอ่อน การมีเหตุผล โดยผู้ตัดสินใจจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งความรู้ ประสบการณ์ หลักการ เหตุผล และทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่างๆ การตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกๆองค์กร ซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลที่ต้องเผชิญหน้าต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจ บริหารจัดการสถานศึกษาได้ด้วยตนเอง

พร้อมด้วยบุคลากรและกรรมการสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถบอกได้ว่าต้องตัดสินใจในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกวิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น นั่นหมายถึงในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลายๆครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจด้วย จากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบริดจ์ (Bridge) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใด นั้นต้องพิจารณาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง 2 สถานการณ์ คือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ และพิจารณาว่าบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ จากนั้นผู้บริหารจึงมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรนั้น มาก-น้อย ตามความเหมาะสม เช่นเดียวกับ แฮมฟิล กริฟฟิน และเฟรดเดอริกสัน (Hamphill, grissiths and fredericson) ที่ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจต้องกระทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบ การตัดสินใจของผู้บริหารต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความพร้อมของบุคลากร หน่วยงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น บริหารงานตามสายงานบังคับบัญชา คำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล พบว่าหน่วยงานนั้นมักจะมีบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน งานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมขวัญ ถือความสัตย์ ที่ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนการตัดสินใจพบว่าอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน โดยขั้นตอนการปฏิบัติตามการตัดสินใจมีมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมาคือขั้นตอนการตัดสินใจ การค้นหาทางเลือก การกำหนดปัญหา การประเมินทางเลือก และการประเมินผลลัพธ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ วิเชียรเขต ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การตัดทางเลือก การศึกษาหาทางเลือก การปฏิบัติตามทางเลือก การนิยามปัญหา และการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิกทังยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โจนส์ (Jones) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการตัดสินใจของผู้บริหารใน 4 องค์กรที่มีความซับซ้อนโดยศึกษาจากผู้บริหารของรัฐ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ประสานงานระหว่างประเทศและผู้บริหารมหาวิทยาลัยในเมืองใหญ่ๆ ผลปรากฏว่า ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง เวลาที่จำกัด แรงกดดันจากเพื่อน ข่าวสารที่หามาได้ บทบาทที่จำกัดและการขาดประสบการณ์ ทั้งหมดนี้มีบทบาทมากคือ แรงกดดันจากเพื่อนซึ่งได้ข้อสรุปที่สำคัญดังนี้ คือ กระบวนการตัดสินใจมีรูปแบบตามโครงสร้าง หรือข้อกำหนดของหน่วยงาน

ระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงของรัฐตัดสินใจโดยยึดตัวเองมากกว่าผู้บริหารองค์กรอื่นและจะรับฟังเหตุผลของกลุ่มเพื่อนต่อการตัดสินใจมากกว่าตัวแปรที่ศึกษาอื่นๆ

2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศการศึกษา การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษาอื่นตามลำดับ เหตุที่การแนะแนวการศึกษามีขั้วมีเลขคณิตมากที่สุดอาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เป็นเขตพื้นที่ที่ดูแลโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาซึ่งนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่กำลังอยู่ในระยะที่ต้องตัดสินใจเลือกการศึกษาที่จะเป็นอาชีพในอนาคต เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการแนะแนวการศึกษาต่อของนักเรียน มีกระตุ้นให้นักเรียนค้นพบศักยภาพของตนเอง รู้จักและเข้าใจตนเอง เมื่อนักเรียนเข้าใจและทราบจุดมุ่งหมายของตนเองแล้วจะทำให้นักเรียนใส่ใจและตั้งใจกับการเรียนมากขึ้น การแนะแนวการศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีขั้วมีเลขคณิตสูงเป็นอันดับสอง เนื่องมาจากปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพ มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก และมาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ให้ความสำคัญและมีการตื่นตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมในการเข้ารับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประพันธ์ เม้าเวียงแก ซึ่งได้ทำงานวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย

เขต 2 พบว่า ความเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาถึงมิติเลขคณิตที่มีค่ามากใน 2 อันดับแรกตรงกันคือ การแนะแนวการศึกษา และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามลำดับ งานวิชาการเป็นเสมือนหัวใจของโรงเรียน เป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก อีกทั้งการพิจารณาว่าโรงเรียนใดได้มาตรฐานหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากผลงานทางวิชาการเป็นอันดับแรก ซึ่งมิลเลอร์ (Miler) ได้กล่าวไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน ที่โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภา วงษ์นาคเพ็ชร ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับณปภัช รุ่งโรจน์ ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่าการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จึงทำให้มีทักษะและกระบวนการในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี ตรงกับ ชัล (Shull) ซึ่งได้กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มได้อาศัยความรู้ ทักษะประสบการณ์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดและทำการเลือกสรรทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ได้คาดหวังไว้ เมื่อพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว พบว่าหน้าที่การตัดสินใจเป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหารที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งก่อนที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจนั้นจะต้องอาศัยหลักการ เหตุผล เจตคติ และวิจรรย์ญาณที่ดี และตระหนักถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอว่าบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรหรือไม่ ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา คือ คุณภาพการจัดการศึกษา นั้นหมายถึงการบริหารจัดการงานวิชาการที่ได้ประสิทธิภาพ การที่การตัดสินใจสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ

นั่นเนื่องมาจากที่กล่าวมาแล้วว่า งานวิชาการคือหัวใจหลักของโรงเรียน ซึ่งการพัฒนาและส่งเสริมงานด้านวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องหมั่นพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับบริบทของโรงเรียนอยู่เสมอ การรับเอาการสิ่งใหม่ๆที่เข้ามาเพื่อปรับปรุงจึงจำเป็นที่ต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้บริหารโรงเรียน เป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆ เพราะจะทำให้ครูได้รู้สึกว่าคุณได้มีบทบาทในองค์กร ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจที่จะทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัยไว้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านประเมินทางเลือกอยู่ระดับมากเป็นอันดับ 1 หมายความว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้ก่อนการตัดสินใจ เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ เปรียบเทียบความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้รับจากการตัดสินใจนั้นๆ อีกทั้งยังต้องอาศัยความรอบคอบและความมีเหตุผลมาประกอบอีกด้วย เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจผิดพลาด

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการแนะนำการศึกษาอยู่ระดับมากเป็นอันดับ 1 นั้น ชี้ให้เห็นว่างานแนะแนวเป็นงานสำคัญอีกงานหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ เพราะการแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยเหลือให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ ปรับตัว เข้าใจตนเอง สามารถเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง พัฒนาตนเองสู่โลก และ

ดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารต้องตระหนัก เห็นความสำคัญ และเห็นคุณค่าของงานแนะแนว ควรมีการส่งเสริม นิเทศ กำกับ ติดตามงานแนะแนวอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมแนะแนวและให้บริการแนะแนวแก่ผู้เรียนเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดการบริหารดำเนินงานแนะแนวในสถานศึกษา 3 ด้าน คือด้านการจัดกิจกรรมแนะแนว ด้านการให้บริการแนะแนว และด้านการบริหารการจัดการแนะแนว อย่างไรก็ตามแม้ว่างานแนะแนวจะถูกกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนอย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติงานแนะแนวยังไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างจริงจังจากผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ครูแนะแนวบางโรงเรียนไม่ได้จบด้านจิตวิทยาหรือการแนะแนวโดยตรง อีกทั้งอัตรากำลังของครูแนะแนวยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่จริงจังกับงานแนะแนว เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าการตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจอยู่ในระดับมากเท่าใดการบริหารวิชาการที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ก็จะมีระดับการปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายตามกันเช่นนั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ ระมัดระวังและรอบคอบกับการตัดสินใจ อาจมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลจากหลายฝ่ายมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นหลังการตัดสินใจ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเพื่อเกี่ยวกับตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. ควรมีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจและการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

รายการอ้างอิง





## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กฤษตรี พิภูลแกม. “การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

กมล ภู่อะเสริฐ. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : เมธิทิปส์, 2545.

กรมวิชาการ.แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2545. คู่มือบริหารจัดการแนะแนว. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.

.ข่าวสารวิชาการ, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.

.ชุดฝึกอบรมวิทยากร แกนนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เรื่อง การพัฒนาสื่อการเรียน ชุดที่ 13, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.

.พระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2542, กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2545.

. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552.

กระทรวงศึกษาธิการ.การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการปฏิรูปการศึกษา, กรุงเทพฯ:ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

.คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552.

.คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

.แนวทางการพัฒนาการวัดและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552.

.แนวปฏิบัติการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2552), 2.

.ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.

.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.กรุงเทพมหานคร.

.รายงานการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2550.

.สถาบันสิ่งแวดล้อม ไทย, แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อการอนุรักษ์

พลังงานและสิ่งแวดล้อม เล่มที่ 4 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน, กรุงเทพฯ : ดีเอ็มเพอเรียพีกรุป, 2544.

.หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552.

.เอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าตนเอง หลักสูตรผู้บริหารศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสานงานผู้บริหารในสถานศึกษา ปีงบประมาณ 2547, กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2547.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง, กรุงเทพฯ: สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2559.

จารุวรรณ วิจิตรวงษ์. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

เฉลิมขวัญ ถือเป็นความสำคัญ. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

ชัยภรณ์ ต้นสะเกษ. “พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ , 2553.

- ณภัทร รุ่งโรจน์. “การบริหารงานวิชาการกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- ถวิล คำอาจ. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา , 2553.
- ธนาธิป พรกุล. “คลังพระราชบัญญัติฯ จัดการเรียนการสอนผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.” วารสารวิชาการ 4,9 (กันยายน 2544) : 2.
- นพดล เจนอักษร. แก่นวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2544.
- บรรพต สุวรรณประเสริฐ. การพัฒนาหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่ : แสงศิลป์, 2544.
- ประดินันท์อุปรมย์. “การแนะแนวกับการปฏิรูปการเรียนรู้.” วารสารวิชาการ 5,6 (มิถุนายน 2545) : 40-41.
- ปีเตอร์เอฟ.ดรักเกอร์. Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ. แปลโดย วีรจธ มาฆะศิริวานนท์. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553.
- พงษ์พิชญ์ ดอนเหนือ. “การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดร้อยเอ็ด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2550.
- พงษ์สิริ สารเถื่อนแก้ว. “การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550.
- พนม บีมอารีย์. การแนะแนวเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2548.
- พรเทพ อยู่คง. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานกิจการนักเรียนที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124, ตอนที่ 24 ก, ( 8พฤษภาคม ) : 29-30.
- ภาวิตา ชาราตรีสุทธิ. การจัดและบริหารงานวิชาการ.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.  
.การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2545.
- มณีนรัตน์ กมลพัฒนานันท์. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัทธิศิลปากร,2559.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2550.  
.การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา, 2552.
- รุ่ง แก้วแดง. การประกันคุณภาพทุกคนทำได้ไม่ยาก.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2544.  
.โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2546.
- วิเชียร วิทยอุดม. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธนธการพิมพ์, 2551.
- วิโรจน์ สลีสองสม.“การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนพื้นที่พิเศษ กลุ่มเครือข่ายการศึกษาเขตไทยเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 3.” การศึกษาอิสระ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2551.
- สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาการสอนพุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ :อรุณการพิมพ์, 2551.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. รายงานผลการจัดการศึกษาและสารสนเทศเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ปีการศึกษา 2557. เอกสารหมายเลข 4/2561. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา , 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวาน กราฟฟิค, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.เอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.

.การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2547.

โสภณ วงษ์นาคเพชร. “การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2553.

อังคณา มาศเมฆ. “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษา  
ท้องถิ่นที่ 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

อนุชัย โหมตประดิษฐ์. “การศึกษาวิธีการตัดสินใจการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ , 2555.

อำนวยการ ท่องโปรง. กระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง, 2553.

อภิชาติ แก่นน้อย. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.

อำรุง จันทวานิช. “การประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.”วารสารข้าราชการครู 19,(  
กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2544) : 5-9.

### ภาษาอังกฤษ

Adams, Paul. “Considering Best Practice: The Social Construction of TeacherActivity  
and Pupil Learning as Performance.” Cambridge Journal of Education, 38,  
3 (September 2008) : 375-382.

Barmard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass : Harvard  
University Press, 1938.

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall  
Inc., 1970.

Bovee, Courtland L. Management. New york : McGraw-Hill, 1993.

- Bridge, Edwin M. "A Model of Shared Decision - Making in School Principalship."  
Education Administration Quarterly, No 3 (1969) : 46-47.
- Buzzi, Michael Joseph. "The Relationship of School Effectiveness to Selected Dimensions of Principals' Instructional Leadership in Elementary School in the State of Connecticut." Dissertation Abstracts International, (June 1991) : 3167-A.
- Cobelli, Formicola J. "Administrative decision-making styles in higher education."  
Dissertation Abstracts International (2006) : 1226-A.
- Daniel, Light and Andreas Breiter. "Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision - making in schools."  
Educational Technology & Society (2006) : 206-207.
- Dessler, Gary. อ้างอิงในเนตเวิร์กพัฒนา ขาววิราช, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร : หจก.เอช-เอน การพิมพ์, 2551.
- Dewey, John. How We Think. Boston : D.C. Heath, 1933.
- Easton, Allen. Decision-Making : A Short Course for Professionals . New York : John Wiley and Sons, 1967.
- Feldman, Daniel C., and Hugh J. Arnold. Organization Behavior. New York : McGraw-Hill, 1986.
- Gary Dessler, อ้างอิงในเนตเวิร์กพัฒนา ขาววิราช, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : หจก. เอช-เอน การพิมพ์, 2551), 26.
- Griffiths, Daniel E. Administrative Theory. New York : Appleton - Century & Crofts, 1959.
- Hanline, Manning H. and Ralph M. Robert. "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide," Management Review 6, 3 (June, 1975) : 25-32.
- Job Search Handbook, 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 2008.
- Katz, Daniel and Kahn L. Robert. The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed..New York : John Wiley & Son, 1978.
- Kavin, Kinser. and James Forest. Higher Education in the United States : An Encyclopedia. Oxford : ABC-CLIO, 2002.

- Kenward, Jack. "Is There a Best way to Structure The Administration." Higher Education 4,12 (October 2008) : 103-109.
- KhisroKaleemRaza. "Comparative Study of Academic Achievements of Schools at Secondary Level under the Administration of UniversityofPeshawar." Journal Educational Research 13, 2 (2010) : 13 – A.
- Marshall, Stephanie, and Heather Fry Steve Ketteridge. A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education : Enhancing Academic Practice. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Taylor & Francis, 2009.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York : McGraw-Hall Book Company, 1961.
- Lindblom, อังถึงในสมพร เฟื่องจันทร์, แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- Litchfield, Edward H. "Notes on a General Theory of Administration." Administrative Science Quarterly, 1, 1, June (1956) , 3-29.
- Miller, Van. The Public Administration of American School System. New York : The Macmillan Company, 1965.
- Miskel, Cecil G. and Wayne N. Hoy. Educational Administration. Singapore : McGraw-Hill International Editions, 1991.
- Mosheti, Paul A. "Teacher participation in school decision – making and Job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools inBotswana." Dissertation Abstracts International (2013).
- Newman and Warren, The Process of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice– Hall, 1997.
- Peter F. Drucker, The Effective Executive. Lodon : Pan Book, 1970.
- Plunkett, Warren R. and Raymond F. Attner. อังถึงในกุลชลี ไชยนั้นตา, กระบวนการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์, 2539.
- Robbins, Stephen P, อังถึงใน วีรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ :เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2547.
- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." Journal for Educational and Psychological Measurement, 30(1970) : 607-610.

- Ronald, Barnett. "The Ideal of Academic Administration 2006." accessed : 1 Jul 2010.
- Santiago - Vargas, Mayra E. "The Relationship of Mental Models to Learning and Partnerships between Academic and Student Affairs Deans in Puerto Rican Undergraduate Education." ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Walden University (2010).
- Sergiovanni, Thomas J., and Others. Educational Governance and Administration. New Jersey : Prentice-hall , 1980.
- Shull, Fermont and others. Organizational Decision Making. New York : McGraw-Hill, 1970
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 3<sup>rd</sup> ed.. New York : The Free Press, 1976.
- . The New Science Of Management Decision. New York: Harper and Row, 1960.
- Stoner, James A.F. Management . Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978.
- Swanson, Guy E. The Effectiveness of Decision Making Group, Adult leadership, 1959.
- TaghiTaghavifard, Mohammad . ; KavehKhailil-Damghani, and Reza Tavakkoli-Moghaddam. "Decision-Making Under Uncertain and Risky Situations." the Society of Actuaries ( January 2009) : 1.
- Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt. "How to choose A Leadership Pattern." Harvard Business Review (March – April 1985), 6.
- Tannenbaum, Robert. "A New Look at Managerial Decision Making." Organization Dynamics 1, 5 (Spring 1973) : 66-80.
- . Managerial Decision – Making. Los Angeles : Institute of Industrial Relations, University of California, 1950.
- Taylor, D.W. "Decision Making and Problem Solving." in Handbook of Organization ed. J.G. March, Chicago : Rand McNally, (1965) : 48-86.
- Thakur, Manab and Gene Burton. Management Today : Principles and Practice ninth reprint. New Delhi : Tata McGraw – Hill, 2006.
- Thompson, James D. Organization in Action . New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.



Viera, Carlos Antonio., and Freer Kevin. "Barriers and Enablers to DataDriven Decision - Making by High School Counselors and Advisors." *PerformanceImprovement* 54, 10 (November 2015) : 30-40.

Willam J. Gore and J. W. Dyson, eds. *The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior*. New York : The Free Press of Glencoe, Collier of McMillian Ltd., 1964.

Yetton, Philip W. and Victor Vroom Harold. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1973.







ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 6812.2/ ๕๗๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิไล ปรีกษากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิว ตาคม รหัสนักศึกษา 56252360 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ ของท่านมา ณ โอกาสนี้

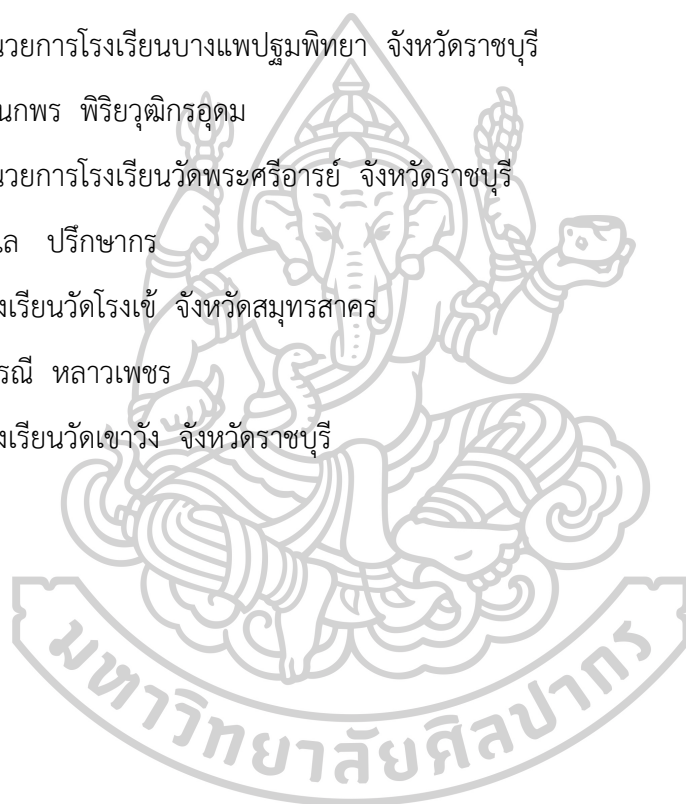
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาจำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ดร.ประพจน์ แยมทิม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย จังหวัดสมุทรสาคร
2. ดร.เกษสุดา เนรมิตธนไพศาล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา จังหวัดราชบุรี
3. ดร.กนกพร พิริยวุฒิกฤตม  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระศรีอารีย์ จังหวัดราชบุรี
4. ดร.วิไล ปรีกษากร  
ครูโรงเรียนวัดโรงเข้ จังหวัดสมุทรสาคร
5. ดร.ภรณ์ หลาวเพชร  
ครูโรงเรียนวัดเขาวัง จังหวัดราชบุรี





ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ  
และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

ที่ ศร 6812.2/439



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระหฤทัยสมุทรสาคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิว ตาคม รหัสนักศึกษา 56252360 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการ  
ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่ม  
ตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนประชาวมงคล
2. โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา
3. โรงเรียนแคทรายวิทยา
4. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม
5. โรงเรียนท่ามะกาปัญญศิริ
6. โรงเรียนวิสุทธรังสี
7. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง
8. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
9. โรงเรียนโพธารวมหาเสวี
10. โรงเรียนเนกขัมมิวิทยา
11. โรงเรียนสายธรรมจันทร์
12. โรงเรียนเตรียมอุดมพัฒนาการ ราชบุรี
13. โรงเรียนหนองโพวิทยา
14. โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง
15. โรงเรียนหนอกตากยาดังวิริยะราษฎร์บำรุง







Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	87



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	367.40	1109.628	.591	.931
a2	367.57	1110.392	.538	.931
a3	367.70	1106.148	.640	.930
a4	367.63	1101.620	.718	.930
a5	367.57	1106.668	.447	.931
a6	367.63	1112.447	.371	.931
a7	367.50	1104.328	.618	.930
a8	367.53	1111.154	.512	.931
a9	367.87	1104.947	.530	.930
a10	367.63	1098.033	.651	.930
a11	367.70	1098.286	.767	.930
a12	367.50	1102.190	.667	.930
a13	367.80	1105.614	.601	.930
a14	367.67	1101.609	.628	.930
a15	367.80	1103.269	.655	.930
a16	367.60	1091.766	.764	.929
a17	367.47	1095.844	.632	.930
a18	367.73	1110.961	.537	.931
a19	367.63	1107.482	.578	.930
a20	367.80	1106.303	.543	.930
a21	367.53	1113.844	.495	.931
a22	367.73	1104.271	.646	.930
a23	367.73	1099.857	.610	.930
a24	367.73	1106.478	.549	.930

a25	367.77	1107.909	.578	.930
a26	367.70	1097.528	.785	.930
b1	367.53	1112.602	.476	.931
b2	367.60	1100.110	.740	.930
b3	367.43	1112.737	.576	.931
b4	367.50	1107.293	.600	.930
b5	367.40	1110.455	.643	.931
b6	367.57	1098.875	.758	.930
b7	367.37	1111.757	.536	.931
b8	367.33	1115.333	.503	.931
b9	367.53	1106.740	.688	.930
b10	367.37	1114.585	.461	.931
b11	367.67	1108.299	.631	.930
b12	367.70	1106.148	.586	.930
b13	367.73	1112.340	.502	.931
b14	367.57	1108.599	.533	.931
b15	367.40	1108.869	.612	.930
b16	367.53	1115.085	.461	.931
b17	367.70	1106.907	.690	.930
b18	367.50	1114.190	.432	.931
b19	367.67	1113.471	.446	.931
b20	367.43	1105.151	.645	.930
b21	367.57	1104.530	.685	.930
b22	367.40	1103.559	.753	.930
b23	367.40	1119.214	.383	.931
b24	367.30	1114.907	.521	.931
b25	367.60	1113.490	.469	.931
b26	367.60	1112.800	.487	.931
b27	367.67	1108.368	.524	.931
b28	367.77	1101.357	.678	.930
b29	367.87	1100.809	.704	.930
b30	366.50	1141.086	-.126	.980
b31	367.77	1109.220	.603	.930
b32	367.77	1107.702	.644	.930
b33	367.80	1102.510	.673	.930
b34	367.83	1107.937	.488	.931
b35	367.60	1106.455	.592	.930
b36	367.83	1109.937	.520	.931
b37	367.70	1108.769	.527	.931
b38	367.60	1106.593	.588	.930
b39	367.53	1104.464	.621	.930

b40	367.57	1097.909	.780	.930
b41	367.60	1113.352	.529	.931
b42	367.70	1110.976	.660	.931
b43	367.67	1108.437	.710	.930
b44	367.57	1110.668	.591	.931
b45	367.67	1103.126	.697	.930
b46	367.60	1109.559	.569	.931
b47	367.70	1109.114	.566	.931
b48	367.33	1104.437	.665	.930
b49	367.53	1101.430	.752	.930
b50	367.63	1106.654	.657	.930
b51	367.57	1102.116	.746	.930
b52	367.57	1106.323	.640	.930
b53	367.97	1115.620	.386	.931
b54	367.97	1117.757	.369	.931
b55	367.77	1106.116	.622	.930
b56	367.93	1103.582	.699	.930
b57	367.87	1113.016	.589	.931
b58	368.20	1110.648	.253	.932
b59	368.03	1105.137	.466	.931
b60	367.67	1101.885	.727	.930
b61	367.73	1102.823	.680	.930







ที่ ศบ 6806 (ข.ท.) / ศบ 6/๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

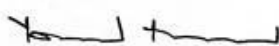
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวนิว ดาคม รหัสประจำตัว 56252360 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## รายชื่อสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูล

จังหวัดสุพรรณบุรี	จังหวัดนครปฐม
1. โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2. โรงเรียนสวนหลวงหญิง	2. โรงเรียนราชินีบูรณะ
3. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี	3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2
4. โรงเรียนสวนแตงวิทยา	4. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
5. โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา	5. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม
6. โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสมารมดุงวิทย์"	6. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม
7. โรงเรียนทรรษาสุจิตต์วิทยา 2	7. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
8. โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์	8. โรงเรียนสิรินทรราชวิทยาลัย
9. โรงเรียนศรีประจันต์ "เมธีประมุข"	9. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
10. โรงเรียนสรวงสุธาวิทยา	10. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
11. โรงเรียนวังห้าวราษฎร์สามัคคี	11. โรงเรียนศาลาติกวินวิทยา
12. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1	12. โรงเรียนคงทองวิทยา
13. โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา	13. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
14. โรงเรียนอู่ทอง	14. โรงเรียนจิวราษฎร์รังสฤษดิ์
15. โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย	15. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
16. โรงเรียนสระยายโสมวิทยา	16. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย
17. โรงเรียนดอนคาวิทยา	17. โรงเรียนพลอยจาดูจินดา
18. โรงเรียนบางลี่วิทยา	18. โรงเรียนแหลมบัววิทยา
19. โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา	19. โรงเรียนเพิ่มวิทยา
20. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5	20. โรงเรียนบางเลนวิทยา
21. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา	21. โรงเรียนบางหลวงวิทยา
22. โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา	22. โรงเรียนสถาพรวิทยา
23. โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม	23. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
24. โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม	24. โรงเรียนสามพรานวิทยา
25. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6	25. โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย
26. โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย	26. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
27. โรงเรียนบ่อกรูวิทยา	27. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม
28. โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	
29. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7	





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง  
การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต9

---

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหาร กับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต9
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร
  - ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการ
3. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
  - 3.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน
  - 3.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม และโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง เพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิว ตาคม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง**  
**การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต9**

-----

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง	[ ] 1
2	อายุ [ ] ไม่เกิน 30 ปี [ ] 31 – 40 ปี [ ] 41 – 50 ปี [ ] มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	[ ] 2
3	ระดับการศึกษาสูงสุด [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก	[ ] 3
4	ตำแหน่งปัจจุบัน [ ] ผู้บริหารโรงเรียน [ ] หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	[ ] 4
5	ประสบการณ์ในการทำงาน [ ] ไม่เกิน 5 ปี [ ] 6 – 10 ปี [ ] 11 – 15 ปี [ ] 16 – 20 ปี [ ] มากกว่า 20 ปี	[ ] 5

## ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่างๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความเห็นของท่าน โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือ ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การกำหนดปัญหา							
1	ผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ						[ ]6
2	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้น						[ ]7
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา						[ ]8
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆของปัญหา						[ ]9
5	ผู้บริหารเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น						[ ]10
การค้นหาทางเลือก							
6	ผู้บริหารค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา						[ ]11
7	ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์						[ ]12
8	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา						[ ]13
9	ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย						[ ]14
การประเมินทางเลือก							
10	ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือก โดยการวิเคราะห์						[ ]15

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น หรือ ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	ผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น						
11	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก						[ ]16
12	ผู้บริหารมีความสามารถในการกลั่นกรองโดยให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา						[ ]17
การกำหนดปัญหา							
13	ผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ						[ ]6
14	ผู้บริหารมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้น						[ ]7
15	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา						[ ]8
16	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆของปัญหา						[ ]9
17	ผู้บริหารเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น						[ ]10
การค้นหาทางเลือก							
18	ผู้บริหารค้นหาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา						[ ]11
19	ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบ สมเหตุสมผล และสร้างสรรค์						[ ]12
20	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา						[ ]13
21	ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย						[ ]14
การประเมินทางเลือก							
22	ผู้บริหารมีการพิจารณาทางเลือก โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้น						[ ]15
23	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก						[ ]16
24	ผู้บริหารมีความสามารถในการกลั่นกรองโดยให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา						[ ]17

### ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่างๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความเห็นของท่าน โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง การบริหารงานวิชาการโรงเรียน	อยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง การบริหารงานวิชาการโรงเรียน	อยู่ในระดับ มาก
ระดับ 3	หมายถึง การบริหารงานวิชาการโรงเรียน	อยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง การบริหารงานวิชาการโรงเรียน	อยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1	หมายถึง การบริหารงานวิชาการโรงเรียน	อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา							
1	วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบสาระการเรียนรู้ต่างๆ						[ ]32
2	ผู้บริหาร คณะครู และกรรมการสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์						[ ]33
3	จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ						[ ]34
4	จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรท้องถิ่น และต้องการของผู้เรียนและชุมชน						[ ]35
5	จัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์						[ ]36
6	จัดหลักสูตรที่มีการบูรณาการภายในและระหว่างกลุ่มสาระตามความเหมาะสม						[ ]37
7	นำหลักสูตรไปขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาก่อนนำไปใช้						[ ]38
8	มีระบบการ นิเทศ ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ						[ ]39
9	ปรับปรุงและพัฒนาการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม						[ ]40

ข้อ	กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้							
10	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						[ ]41
11	ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม โดยให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนตลอดจนผู้ที่มีความสามารถพิเศษ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล						[ ]42
12	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาในชีวิตประจำวัน						[ ]43
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (ต่อ)							
13	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และปฏิบัติจริง						[ ]44
14	ส่งเสริมรักการอ่านและการใฝ่รู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง						[ ]45
15	ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม คุณลักษณะอันพึงประสงค์						[ ]46
16	จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้						[ ]47
17	นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการกระบวนการเรียนรู้						[ ]48
18	ส่งเสริมการนิเทศแบบกัลยามิตรในกลุ่มสาระการเรียนรู้						[ ]49
19	ส่งเสริมให้ครูใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้						[ ]50
20	ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนา การจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย และต่อเนื่อง						[ ]51
21	จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถและความสนใจของผู้เรียน						[ ]52
การวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน							
22	การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา						[ ]53
23	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผล แต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้						[ ]54

ข้อ	กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้						
24	ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน						[ ]55
25	จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถาบัน สถานประกอบการและอื่นๆ ตามแนวที่กระทรวงศึกษาธิการ						[ ]56
26	พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน						[ ]57
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา							
27	สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการทำวิจัย						[ ]58
28	ครูนำผลการวิจัยมาใช้ในแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา						[ ]59
29	การสร้างเครือข่ายการวิจัยการจัดการเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างสถานศึกษา						[ ]60
30	นำผลการวิจัยมาวิเคราะห์และสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา						[ ]61
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา							
31	ศึกษา สำนวจการจัดหา การเลือก การผลิต การใช้และการประเมินคุณภาพสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลาย						[ ]62
32	การเลือกสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ผ่านการประเมินคุณภาพทางวิชาการจากคณะกรรมการของสถานศึกษา คณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการแล้ว						[ ]63
33	ประเมินผลการผลิต การจัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ						[ ]64
34	มีการเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ครูได้ผลิตและพัฒนาให้กับเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา						[ ]65
การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้							
35	สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขต						[ ]66

ข้อ	กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	พื้นที่การศึกษาใกล้เคียง						
36	จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาอื่นในบริเวณใกล้เคียง						[ ]67
37	จัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ ความรู้โดยการประสานความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นๆ						[ ]68
38	ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ใน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น						[ ]69
39	ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา						[ ]70
การนิเทศการศึกษา							
40	จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา						[ ]71
41	ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การนิเทศงานวิชาการ และการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการที่หลากหลายและเหมาะสม กับสถานศึกษา						[ ]72
42	ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการ จัดการเรียนรู้						[ ]73
43	พัฒนากระบวนการนิเทศทั้งงานวิชาการและการจัดการเรียนรู้อย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง						[ ]74
การแนะแนวการศึกษา							
44	จัดระบบแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดย เชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการ สอน						[ ]75
45	ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของคณะครูใน สถานศึกษา						[ ]76



ข้อ	กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การแนะแนวการศึกษา (ต่อ)							
46	ประสานความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆกับสถานศึกษา และเครือข่ายภายในเขตพื้นที่การศึกษา						[ ]77
47	ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา						[ ]78
การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา							
48	สถานศึกษาจัดระบบโครงสร้างขององค์กรให้รองรับกับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา						[ ]79
49	สถานศึกษากำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงศึกษาธิการ เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา						[ ]80
50	วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา						[ ]81
51	ดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง						[ ]82
52	มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษา สำนักรับรองมาตรฐานการศึกษา ในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						[ ]83
การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน							
53	มีการศึกษา สำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน						[ ]84
54	จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ วิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น						[ ]85
55	ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา						[ ]86
56	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัวยุติธรรม ชุมชน ท้องถิ่น						[ ]87

ข้อ	กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น							
57	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ภายในประเทศ						[ ]88
58	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ใน ต่างประเทศ						[ ]89
การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา							
60	สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการ ได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา						[ ]90
61	ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา						[ ]91
62	จัดให้มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา						[ ]92

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนิวิ ตาคม
วัน เดือน ปี เกิด	26 ตุลาคม พ.ศ.2531
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลราชวิถี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์ สาขาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	141/81 หมู่ 6 ตำบล คลองมะเดื่อ อำเภอกะทู้มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110

