

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผล เพื่อพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จทางด้านการบริหารวิชาการ จำนวน 12 คน เพื่อศึกษาสภาพจริงเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) ใช้แนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประยุกต์ใช้กับการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดแบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การนำองค์การทางวิชาการ 2) การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ทางวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) ระบบและการกระบวนการบริหารวิชาการ และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการร่างรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากตอนที่ 1 และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงหรือค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ส่วนการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ใช้เทคนิคเดลฟาย 2 รอบ ชนิดคำถามปลายเปิดและแบบเลือกตอบแบบประเมินค่า 5 ระดับ ประมวลผลความ

คิดเห็นเพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา และสรุปเป็นรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการนำรูปแบบการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไปและโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารวิชาการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากฉันทามติ (Consensus) ของกิจกรรมตามกรอบความคิดแต่ละด้านและนำมาเป็นฐานตั้งต้นของรูปแบบและนำผลการวิจัยรูปแบบของการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลไปตรวจสอบความเหมาะสมหรือยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรของรูปแบบโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้มาจากเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ การจัดกระทำกับข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ตรวจสอบความสมบูรณ์ลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้อง (Assessment of Model Fit) ของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปผลการศึกษา ได้แก่

1. รูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การนำองค์การทางวิชาการ 2) การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) ระบบและการจัดกระบวนการบริหารวิชาการและ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ แต่ละองค์ประกอบ

หลักมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.1 การนำองค์การทางวิชาการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ บทบาทการนำองค์การทางวิชาการและความรับผิดชอบทางวิชาการที่มีต่อสังคม แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.1.1 บทบาทการนำองค์การทางวิชาการ ประกอบด้วย 10 กิจกรรม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจและเป้าประสงค์ทางวิชาการสอดคล้องกับมาตรฐานสากล สังคมอาเซียนและสังคมโลก 2) ผู้บริหารมีกลไกการสื่อสารสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ค่านิยม/ พันธกิจและเป้าประสงค์ทางวิชาการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วทั้งสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารเสริมพลังอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวิชาการให้กับหัวหน้าฝ่าย/งานทั่วทั้งสถานศึกษา 4) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 5) ผู้บริหารแสดงบทบาทในการให้รางวัล ยกย่องและชมเชยบุคลากรและนักเรียนเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 6) ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนประสบผลสำเร็จตามแนวทางพหุปัญญา
- 7) ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดการดำเนินการทางวิชาการที่ให้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 8) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ 9) ผู้บริหารมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ
- 10) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลการทบทวนการปฏิบัติงานวิชาการมาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบที่ดีและจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงเพื่อให้การปรับปรุงทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 ความรับผิดชอบทางวิชาการที่มีต่อสังคม ประกอบด้วย 10 กิจกรรม ได้แก่

- 1) ผู้บริหารกำหนดให้การปฏิบัติการทางวิชาการเป็นสมรรถนะหลักของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ 2) ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นต้นแบบที่ดีทางวิชาการที่มีผลต่อการพัฒนานักเรียน โรงเรียน ชุมชนและสังคมอย่างเป็นระบบ
- 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์สอดคล้องตามความต้องการทางวิชาการของชุมชนและสังคม 4) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน 5) ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาค่านิยมและทักษะทางสังคมและความเป็นพลเมืองดี 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนพัฒนางานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ 7) ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาครูให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่ชี้ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญนักเรียนสร้างองค์ความรู้ แสวงหาความรู้และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 8) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในอนาคต 9) ผู้บริหารส่งเสริมให้การ

ปฏิบัติการทางวิชาการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ที่ชุมชนและสังคมจะได้รับอย่างเป็นระบบและยั่งยืน และ10) ผู้บริหารสร้างเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมมือกับโรงเรียนในการนิเทศกำกับติดตามผลการเรียนและความประพฤติของนักเรียนอย่างบูรณาการและเป็นระบบ

1.2 การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการ การนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์การบริหารวิชาการ แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.2.1 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่

1) การวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทางวิชาการทั้งและภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อทราบโอกาสในการพัฒนาอุปสรรค/ ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาที่อาจเกิดขึ้น 2) การนำผลการวิเคราะห์เป็นประเด็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา 3) การจัดระบบการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่เป็นจุดอ่อนและจุดที่ควรพัฒนามาเป็นประเด็นหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางวิชาการ 4) การจัดระบบการนำหลักการแนวคิดและนโยบายทางด้านการศึกษาเพื่อเตรียมการเป็นประเทศสมาชิกที่ดีของประชาคมอาเซียนเป็นประเด็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ 5) การกำหนดกลยุทธ์ทางวิชาการทั้งกิจกรรมตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ทำให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ เป้าประสงค์และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางวิชาการ และ 6) การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อบูรณาการพัฒนางานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ

1.2.2 การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่

1) การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงนโยบายต้นสังกัด ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จุดที่ควรพัฒนาตาม ผลการประเมินของ สมศ. และสมรรถนะหลักทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการโดยการกำหนดวิสัยทัศน์/ สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาพันธกิจ/ เป้าประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากลสังคมอาเซียนและสังคมโลก 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงออกถึงอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาวิชาการสู่ความเป็นเลิศ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ค่านิยม เป้าประสงค์และกลยุทธ์การพัฒนาแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นเลิศและเสริมสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และ 5) การเป็นเจ้าภาพหลักในการวางแผนดำเนินการพัฒนาวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาโดดเด่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาเครือข่ายทางวิชาการ

1.2.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่

- 1) การนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์สอดคล้องกับทิศทางการบริหารวิชาการ
- 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางวิชาการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์/ เป้าประสงค์ทางวิชาการและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของสถานศึกษา
- 3) การจัดระบบการสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและทั่วถึง
- 4) การจัดระบบการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์และกลยุทธ์การบริหารวิชาการในอนาคตของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนาระบบงานบริหารงานทั่วไป งานบุคคลและงานงบประมาณ สนับสนุนกลยุทธ์การบริหารวิชาการสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
- 6) การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสริมสร้างกลยุทธ์การบริหารวิชาการให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และ
- 7) การกำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ทั้งระดับสถานศึกษา/ กลุ่มสาระการเรียนรู้/ กลุ่มงาน/ ระดับชั้นและแผนการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา

1.2.4 การนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 8 กิจกรรม ได้แก่

- 1) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 2) การกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมทางวิชาการทั้งตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด
- 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาสมรรถนะ/ ทักษะ/ ความสามารถและเจตคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางวิชาการ
- 4) การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนสังคมอาเซียนและสังคมโลก
- 6) การพัฒนาสื่อการสอน นวัตกรรมการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 7) การจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และ
- 8) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อรู้สภาพจริงของนักเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ การใฝ่เรียนรู้ เจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้

1.2.5 การควบคุมกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

- 1) การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการทางวิชาการอย่างเป็นระบบทั้งด้านปัจจัย กระบวนการและผลผลิต รวมทั้งการเปรียบเทียบของสถานศึกษากับผลการดำเนินการทางวิชาการที่ผ่านมา
- 2) การติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการในปฏิบัติการทางวิชาการทั้งกิจกรรมตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม/ ครอบคลุมทุกกลุ่มของผู้เรียน/ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3) การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับติดตามงาน/ โครงการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และ
- 4) การนำข้อมูลจากการติดตามแผนงาน โครงการ

มาเป็นข้อมูลพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา

1.3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การกำหนดความต้องการและความคาดหวังทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์และความพึงพอใจทางด้านวิชาการของผู้เรียน แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.3.1 การกำหนดความต้องการและความคาดหวังทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดให้มีเครือข่ายผู้ปกครองร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในส่งเสริมตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ 2) การจัดงาน โครงการ กิจกรรมอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การจัดระบบการบริการทางวิชาการ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 4) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานทางวิชาการ สอดคล้องกับความคาดหวังด้านวิชาการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจทางด้านวิชาการของผู้เรียน ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ 3) การจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางปรับปรุงคุณภาพการให้บริการวิชาการแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ 4) นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี และนำไปเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง และ 5) การจัดระบบการนำข้อมูลความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการ

1.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ การวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการ การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการและการจัดการความรู้ทางวิชาการ แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.4.1 การวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ทางวิชาการของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ 2) การจัดระบบการการวิเคราะห์ ประเมินและทบทวนผลการดำเนินการทางวิชาการจากขีดความสามารถทางวิชาการของสถานศึกษา เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงที่บริบทใกล้เคียงกันและมีผลการดำเนินงานทางวิชาการที่สูงกว่า และ 3) การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาการของ

บุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มงาน

1.4.2 การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2) การจัดระบบการประมวลผลข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการที่มีความทันสมัย 3) การจัดระบบการเข้าถึงข้อมูลและการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการโดยออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานวิชาการให้มีความพร้อมด้านบุคลากร ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีความเป็นมาตรฐาน 5) การจัดระบบการสร้างระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และเครือข่ายเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ตให้สามารถปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเป็นระบบ และ 6) การจัดระบบการประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ

1.4.3 การจัดการความรู้ทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบจัดการความรู้ทางวิชาการเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดให้มีแผนงาน/โครงการและผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ทางวิชาการ ดำเนินการตามขั้นตอน กำหนดวิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บความรู้และการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ 3) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และ 4) การเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ความรู้ทางวิชาการไปสู่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง ชุมชนและสถานศึกษาเครือข่าย

1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ ระบบงานบุคลากรทางวิชาการ การเรียนรู้ของบุคลากรทางวิชาการและการสร้างความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจแก่บุคลากรทางวิชาการ แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.5.1 ระบบงานบุคลากรทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดระบบงานบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่มพัฒนานวัตกรรมทางวิชาการของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) การจัดระบบงานบุคลากรโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม/ ค่านิยม และศักยภาพ ความสนใจของบุคลากรเป็นหลักอย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี 3) การจัดระบบงานบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวและทันต่อความต้องการของผู้เรียน คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 4) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางวิชาการและความต้องการอัตรากำลังทางวิชาการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

1.5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดทำแผน/โครงการ/ กิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางวิชาการโดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักและกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดระบบการเรียนรู้และ

การพัฒนาบุคลากร โดยมีกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความท้าทายทางวิชาการและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 3) การพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มุ่งเน้นผลการดำเนินการทางวิชาการที่เป็นเลิศ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรทางวิชาการอย่างเป็นระบบ

1.5.3 การสร้างความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจแก่บุคลากรทางวิชาการ ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดระบบการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา 3) การจัดระบบงานวิชาการด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสภาพแวดล้อม ระบบการรักษาความปลอดภัยและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การนำผลการประเมินความผาสุกและปัจจัยทางวิชาการที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุกของบุคลากรมาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการปฏิบัติงานทางวิชาการให้มีผลการดำเนินการที่ดี 5) การจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การนำผลการประเมินความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาปรับปรุงการปฏิบัติงานทางวิชาการให้มีผลการดำเนินการที่ดี

1.6 ระบบและกระบวนการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ ระบบงานและกระบวนการบริหารวิชาการ แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.6.1 ระบบงาน ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการส่งเสริมความเป็นวิชาชีพของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การกำหนดระบบงานวิชาการที่ครบถ้วนมีประสิทธิภาพส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร และ 3) การใช้เทคโนโลยีช่วยพัฒนาระบบงานวิชาการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

1.6.2 กระบวนการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา 2) การกำหนดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจและเป้าประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามแนวพหุปัญญา มาตรฐานสากล สังคมอาเซียนและสังคมโลก 3) การออกแบบและสร้างนวัตกรรมการบริหารวิชาการเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ที่สำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและใช้ข้อมูลสารสนเทศกลุ่มนักเรียนและนักเรียนเป็นรายบุคคล 4) การกำหนดตัวชี้วัดปัจจัย กระบวนการและ

ผลการดำเนินการทางวิชาการทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ระบบงานวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ 5) การจัดระบบการนิเทศ/ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานวิชาการเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้การทำงานมีผลการดำเนินการที่ดี 6) การจัดการกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของการเรียนรู้และศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน และ 7) การปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการเรียนการสอนด้วยกลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับสถานศึกษาใกล้เคียงทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศ

1.7 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ ประสิทธิภาพทางวิชาการ คุณภาพการให้บริการทางวิชาการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและการพัฒนาองค์การทางวิชาการ แต่ละองค์ประกอบย่อยมีกิจกรรม ได้แก่

1.7.1 ประสิทธิภาพทางวิชาการ ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ 1) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับสถานศึกษา 2) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน 3) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับชั้นเรียน 4) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับแผนการเรียน 5) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับนักเรียนสอดคล้องตามแนวพหุปัญญาส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศตามความถนัดและความสนใจ 6) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการด้านครูที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อสถานศึกษา และ 7) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการด้านผู้บริหารและสถานศึกษามีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม

1.7.2 คุณภาพการให้บริการทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน 3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับชั้นเรียนและ 4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับแผนการเรียน

1.7.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารวิชาการของสถานศึกษาเป็นไปตามระบบที่กำหนด 2) การพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปตามระบบที่กำหนด 4) กระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดและ 5) กระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมงานวิชาการเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด

1.7.4 การพัฒนาองค์การทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างของฝ่ายวิชาการมีความคล่องตัวสอดคล้องกับโครงสร้างวิชาชีพทางวิชาการ 2) การพัฒนาครูให้เป็นผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) การพัฒนานุเคราะห์ฝ่ายสนับสนุนวิชาการให้สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบที่กำหนด 4) การนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาระบบงานสนับสนุนวิชาการทั้งด้านบุคลากรงบประมาณและวัสดุ-อุปกรณ์มีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบหรือยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินความเหมาะสมหรือความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบ

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักในรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย พบว่า 1) การนำองค์การทางวิชาการ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ บทบาทการนำองค์การทางวิชาการ และความรับผิดชอบทางวิชาการที่มีต่อสังคม 2) การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการของสถานศึกษา การควบคุมกลยุทธ์การบริหารวิชาการ การนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการบริหารวิชาการ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การกำหนดความต้องการและความคาดหวังทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์และความพึงพอใจทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ การวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการ และการจัดการความรู้ทางวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร เมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจแก่บุคลากรทางวิชาการ ระบบงานบุคลากรทางวิชาการ และการเรียนรู้ของบุคลากรทางวิชาการ 6) ระบบและกระบวนการบริหารวิชาการ ได้แก่ ระบบงานและกระบวนการบริหารวิชาการ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การพัฒนาองค์การทางวิชาการ ประสิทธิภาพทางวิชาการ และคุณภาพการให้บริการทางวิชาการ

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การนำองค์การทางวิชาการ 2) การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้านวิชาการ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) ระบบและกระบวนการบริหารวิชาการ และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานวิชาการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ .56 ถึง .99 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูงสุด เท่ากับ .99 ได้แก่ การนำองค์การทางวิชาการกับการวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการ การนำองค์การทางวิชาการกับการเรียนรู้ของบุคลากรทางวิชาการ การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการของสถานศึกษากับความสัมพันธ์และความพึงพอใจทางด้านการวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สำหรับตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เท่ากับ .56 ได้แก่ ระบบงานกับด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ จะพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันมากหรือมีส่วนร่วมกันมากในองค์ประกอบเดียวกัน ดังนั้นตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีค่าความสัมพันธ์มาก ควรจะมีความผันแปรร่วมกันมาก ทำให้องค์ประกอบรวมสามารถอธิบายหรือเป็นตัวแทนของตัวแปรกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันได้ดีมาก

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินความเหมาะสมหรือความสอดคล้อง (Assessment of Model Fit) ของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 137.12 ที่ระดับองศาอิสระ 168 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั้นแสดงว่า รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.96 ดัชนีเชิงเปรียบเทียบ (Normed Fit Index: NFI) เท่ากับ 0.99 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.00

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับรูปแบบสมมติฐานของรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อหาความเที่ยงตรงคู่เข้า (Convergent Validity) โดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่นโดยรวม (Composite Reliability: CR) และ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Average Variance Extracted: AVE) ของทุกองค์ประกอบ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม (Composite Reliability: CR) มีค่าระหว่าง .58 ถึง .80 ซึ่งมากกว่า .60 โดยมีเพียงองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (Lerner Focus : LER) ที่ต่ำกว่ากว่า .60 แต่เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Average Variance Extracted: AVE) พบว่า มีค่าระหว่าง .51 ถึง .59 ซึ่งมากกว่า .50 ทุกข้อ แสดงว่ารูปแบบมีความเชื่อมั่นตามโครงสร้าง และมีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่าง .59 ถึง .71 ซึ่งมากกว่า .50 ทุกค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

อภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 7 องค์ประกอบหลัก 21 องค์ประกอบย่อย และ 38 กลุ่มกิจกรรมหลัก มีประเด็นอภิปรายแต่ละองค์ประกอบได้แก่

1. การนำองค์การทางวิชาการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ บทบาทการนำองค์การทางวิชาการและความรับผิดชอบทางวิชาการที่มีต่อสังคม

ด้านบทบาทการนำองค์การทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจและเป้าประสงค์ทางวิชาการสอดคล้องกับมาตรฐานสากล สังคมอาเซียนและสังคมโลก 2) กำหนดกลไกการสื่อสารสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ ค่านิยม/ พันธกิจ และเป้าประสงค์ทางวิชาการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วทั้งสถานศึกษา 3) เสริมพลังอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวิชาการให้กับหัวหน้าฝ่าย/ งานทั่วทั้งสถานศึกษา 4) สนับสนุนส่งเสริมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ 5) แสดงบทบาทในการให้รางวัล ยกย่องและชมเชยบุคลากรและนักเรียนเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งนี้เนื่องจาก บทบาทการนำองค์การทางวิชาการเป็นวิธีการบริหารจัดการที่ผู้บริหารขององค์กรนำมาใช้ในการชี้นำและสร้างให้เกิดความยั่งยืนกับสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการคาดหวังในผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร การเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับสถานศึกษา การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินการในระดับสถานศึกษาและการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการ

ดำเนินการที่ดี การบรรลุปันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัว และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สถานศึกษาอื่น ๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเองและการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับสถานศึกษา การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร (กิตติพงศ์ จิรวาสวงศ์, 2553, หน้า 138) สอดคล้องกับเบรดเลย์ และพอร์ทิน(Bradley & Portin, 2001 อ้างถึงใน กิตติพงศ์ จิรวาสวงศ์, 2553) สรุปบทบาทของผู้อำนวยการ โรงเรียนดังนี้ 1) ต้องมีจุดเน้นของการเป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instructional Leadership) 2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) 3) พัฒนาและจัดโครงสร้างด้านภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Collaborative Leadership Structure) และ 4) เป็นศูนย์กลางของการส่งเสริมคุณธรรม (Providing The Moral Center)

ด้านความรับผิดชอบทางวิชาการที่มีต่อสังคม ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดให้การปฏิบัติการทางวิชาการเป็นสมรรถนะหลักของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ 2) แสดงออกถึงการเป็นต้นแบบที่ดีทางวิชาการที่มีผลต่อการพัฒนานักเรียนโรงเรียน ชุมชนและสังคมอย่างเป็นระบบ 3) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์สอดคล้องตามความต้องการทางวิชาการของชุมชนและสังคม 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน และ 5) บริหารมุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาค่านิยมและทักษะทางสังคมและความเป็นพลเมืองดี ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มิได้หมายความว่าถึงเพียงแค่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่ดีเพียงอย่างเดียว องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งการดำเนินงานที่มีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม จึงจำเป็นต้องมีมาตรการ ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก เพื่อรองรับบรรเทาปัญหาให้หมดไปและองค์กรควรพิจารณาป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่ยังไม่เกิดขึ้นแต่เป็นความกังวลของสังคม โดยอาจสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือชุมชนเพื่อนำข้อคิดเห็นหรือความกังวลนั้นมาดำเนินการป้องกันไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมต่อผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนของบุคลากรว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมีจิตสาธารณะในการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคม โดยการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนควรเป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการอย่างแท้จริงและผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนอย่างจริงจัง (พัฒน์ชัย กุศลศิริสวัสดิ์, 2551) สอดคล้องกับสำนัก

บริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 18) เพื่อแสดงความรับผิดชอบทางวิชาการ ที่มีต่อสังคม ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการทางวิชาการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ ที่ชุมชนและสังคมจะได้รับอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สร้างเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมมือกับ โรงเรียนในการนิเทศกำกับติดตามผลการเรียนและความประพฤติของนักเรียนอย่างบูรณาการและ เป็นระบบ กำหนดให้การปฏิบัติการทางวิชาการเป็นสมรรถนะหลักของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการ พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และเนื่องจาก แนวทางการดำเนินการ ด้านการนำองค์การทางวิชาการ ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กำหนดค่านิยมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา จัดระบบ ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดระบบ การสื่อสารแบบสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานและ สร้างสรรค์หาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เลทวูด และริลท์ (Leithwood & Riehl, 2003) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เพิ่มขึ้นในเรื่องต่อไปนี้ 1) สร้างและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา 2) การ มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญให้ผู้ปฏิบัติงาน (ความรับผิดชอบ ด้านการกระจายอำนาจ) 3) การเอาใจใส่ในฐานะที่เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน (ความรับผิดชอบ ด้านวิชาชีพ) และ 4) การพัฒนาและบริหารแผนกลยุทธ์ (ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการ)

2. การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการ การนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ การบริหารวิชาการ

ด้านการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทางวิชาการทั้งและภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบเพื่อทราบโอกาสในการพัฒนาอุปสรรค/ ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนของ สถานศึกษาที่อาจเกิดขึ้น 2) นำผลการวิเคราะห์เป็นประเด็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา วิชาการของสถานศึกษา 3) การจัดระบบการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่เป็นจุดอ่อน และจุดที่ควรพัฒนามาเป็นประเด็นหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์ทางวิชาการ 4) จัดระบบการนำ หลักการ แนวคิดและนโยบายทางด้านการศึกษาเพื่อเตรียมการเป็นประเทศสมาชิกที่ดีของประชาคม อาเซียนเป็นประเด็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการ 5) กำหนดกลยุทธ์ทางวิชาการ ทั้งกิจกรรมตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร ทำให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ เป้าประสงค์และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางวิชาการ และ 6) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อมุ่งเน้นพัฒนางานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เนื่องจาก การวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ จะต้องคำนึง ดังนี้ 1) การจัดทำแผน จะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนของสถานศึกษา 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการวางแผนคือการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน 3) กิจกรรมในแผนจะต้องสามารถปฏิบัติ พัฒนาและประเมินได้ และ 4) คณะกรรมการจัดทำแผนจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผลของแผนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ โฮสแลนด์เลอร์ และ โคลเลอร์ (Hoachlander & Colleagues, 2001) นโยบาย การปฏิรูปการศึกษาของสหรัฐ จากการที่รัฐบาลประธานาธิบดีจอร์จ ดับเบิลยู บุช ได้ออกกฎหมาย สำคัญทางการศึกษาชื่อ “No Child Left Be Hide” จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ต้องหาแนวทางดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้ในเรื่องนี้ “สภาการศึกษาภูมิภาคทางใต้ของสหรัฐ (The Southern Regional Education Board)” ได้สังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ พบว่ามียุทธศาสตร์กว้าง ๆ 6 ประการ ที่เหมาะสมต่ออาจารย์ใหญ่นำไปเป็นแนวดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ได้แก่ 1) มุ่งยกระดับความคาดหวังและมาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนให้สูงขึ้นอย่างจริงจัง 2) ยกระดับความใส่ใจต่อการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้น่าสนใจและมีสื่อการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ 3) มุ่งให้ความสำคัญและสนับสนุนต่อการพัฒนาทางวิชาการและพัฒนาด้านวิชาชีพของครูอาจารย์ 4) บริหารจัดการปัจจัยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 5) สร้างสัมพันธภาพ อันดีระหว่างผู้ปกครอง บุคลากรของโรงเรียนและชุมชน และ 6) มีแนวทางการปฏิรูปโรงเรียน โดยยึดหลักใช้ผลการประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นพื้นฐานที่สำคัญดำเนินการ

ด้านการกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การกำหนด ทิศทางการบริหารวิชาการของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงนโยบายต้นสังกัด ผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จุดที่ควรพัฒนาตาม ผลการประเมินของ สมศ. และสมรรถนะ หลักทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางการบริหารวิชาการโดยการกำหนดวิสัยทัศน์/ ผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาพันธกิจ/ เป้าประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาต้อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลสังคมอาเซียนและสังคมโลก 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงออก ถึงอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและทิศทางการพัฒนาวิชาการสู่ความเป็นเลิศ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์และกลยุทธ์การพัฒนาแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทาง วิชาการที่เป็นเลิศและเสริมสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และ 5) การเป็นเจ้าภาพหลักในการ วางแผนดำเนินการพัฒนาวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาโดดเด่นเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กับสถานศึกษาเครือข่ายทางวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจาก การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นองค์ประกอบหลักองค์ประกอบหนึ่งของผลงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ของนางลักขณ์ เรือนทอง (2551, หน้า 169) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1) โรงเรียนมีแนวทางปฏิบัติทางวิชาการของบุคลากรที่ชัดเจนและตรงกัน
- 2) บุคลากรมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานวิชาการ
- 3) โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน
- 4) โรงเรียนมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพ
- 5) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน
- 6) บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน
- 7) โรงเรียนเน้นบทบาทด้านการบริการด้านการศึกษาที่ชัดเจน และ
- 8) โรงเรียนมีการพัฒนางานด้านวิชาการเพื่อความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ สุโพวิทซ์ และพอลวิน โก (Supovitz & Poglinco, 2001) แม้ทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญของความเป็นผู้นำทางวิชาการก็ตาม แต่กระบวนการในเรื่อนี้ยังหลวม ๆ และขาดความชัดเจนในแง่ไม่มีทฤษฎีรองรับเพียงพอ นอกจากเพียงระบุถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้นำทางวิชาการเช่น การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ด้านการเรียนการสอน การมีเกณฑ์มาตรฐานที่เข้มงวด การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องแสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อประเด็นดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบต่อผลของการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างเต็มที่ ในเรื่องเดียวกันนี้ ดูโฟร์ (Du Four, 2002) ระบุว่า เมื่อมีการนำเรื่องเกณฑ์มาตรฐานของการประกันคุณภาพการศึกษามาประเมินส่งผลให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการที่เคยเน้นการสอนของครูต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นเอาใจใส่ดูแลการเรียนรู้ของนักเรียนแทน ด้วยเหตุนี้จึงมีคนเรียกคำว่า “ผู้นำด้านการเรียนการสอน” ไปเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” มากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) นำกลยุทธ์การบริหารวิชาการมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์สอดคล้องกับทิศทางการบริหารวิชาการ 2) จัดทำแผนกลยุทธ์ทางวิชาการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์/ เป้าประสงค์ทางวิชาการและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของสถานศึกษา 3) จัดระบบการสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและทั่วถึง 4) จัดระบบการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์และกลยุทธ์การบริหารวิชาการในอนาคตของสถานศึกษา 5) พัฒนาระบบงานบริหารงานทั่วไป งานบุคคลและงานงบประมาณ สนับสนุนกลยุทธ์การบริหารวิชาการสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง 6) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสริมสร้างกลยุทธ์การบริหารวิชาการให้บรรลุตามเป้าประสงค์และ 7) กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ทั้งระดับสถานศึกษา/ กลุ่มสาระการเรียนรู้/ กลุ่มงาน/ ระดับชั้น

และแผนการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจาก ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ควรคำนึง ดังนี้ 1) การจัดทำแผนจะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนของสถานศึกษา 2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการวางแผน คือ การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน 3) กิจกรรมในแผนจะต้องสามารถปฏิบัติพัฒนาและประเมินได้ และ 4) คณะกรรมการจัดทำแผนจะต้องคำนึงถึงประสิทธิผลของแผนเป็นสำคัญ (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2007, p. 236) สอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2548, หน้า 35) ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การและข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์และการจัดทำแผนกลยุทธ์

ด้านการนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) การกำหนดแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมทางวิชาการทั้งตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาสมรรถนะ/ ทักษะ/ ความสามารถและเจตคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางวิชาการ 4) การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษา 5) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนสังคมอาเซียนและสังคมโลก 6) การพัฒนาสื่อการสอน นวัตกรรมการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา 7) การจัดการเรียนการสอนมุ่งเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และ 8) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อรู้สภาพจริงของนักเรียนเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ การใฝ่เรียนรู้ เจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจาก ในภาวะความเปลี่ยนแปลง ผู้นำโรงเรียนจำเป็นต้องหาจุดลงตัวที่มีดุลยภาพระหว่าง “การบริหารจัดการ” ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานประจำทางธุรการ การดำเนินงาน ด้านเทคนิคที่เป็นหน้าที่ของโรงเรียน เป็นต้น กับ “การนำ” ซึ่งได้แก่การกำหนดทิศทางและการสร้างวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นต้น มีผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้การยอมรับว่าทั้งการบริหารจัดการและการนำมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของโรงเรียน แม้ว่าบางครั้งจะมีความขัดแย้งกัน เช่น มุมมองของการปรับรื้อโครงสร้างการตัดสินใจเชิงบริหารจะให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียน

แต่ละเดียนวกันกระแสของการปฏิรูปใหม่ ๆ เน้นถึงความสำคัญของการมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้นำเป็นหลัก แนวคิดที่แตกต่างกันเช่นนี้ถ้าโรงเรียนยังเป็นระบบตัดสินใจสั่งการแบบจากเบื้องบนลงสู่ระดับล่างย่อมก่อให้เกิดปัญหาได้ หรือแม้แต่การบริหารที่เน้นระหว่างให้เกิดประสิทธิภาพ กับให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมมือให้ไปด้วยกัน ทั้งสองประการได้นั้น ก็นับเป็นเรืองท้าทายความสามารถผู้นำไม่น้อย นอกจากนี้ภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการปฏิรูปการศึกษาได้ทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นการเรียนการสอนของครูไปสู่แนวคิดใหม่ทีเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนแทน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองไปเป็น “ผู้เรียน” ด้วยเช่นกัน โดยมีบทบาทหน้าที่ใหม่ในฐานะเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” ร่วมกับคณะครูทั้งโรงเรียน ทั้งนี้เพราะกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาปัจจุบันถือว่า “การเรียนรู้เป็นกระแสหลักสำหรับผู้นำโรงเรียน (Linda & Lambert, 2002) สอดคล้องกับพลู เชนะรินทร์ (2553) การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลเป็นเครื่องช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลทีเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

ด้านการควบคุมกลยุทธ์การบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการทางวิชาการอย่างเป็นระบบทั้งด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งการเปรียบเทียบบของสถานศึกษากับผลการดำเนินการทางวิชาการที่ผ่านมา 2) การติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการในปฏิบัติการทางวิชาการทั้งกิจกรรมตามหลักสูตรและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม/ ครอบคลุมทุกกลุ่มของผู้เรียน/ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับติดตามงาน/ โครงการตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และ 4) การนำข้อมูลจากการติดตามแผนงานโครงการมาเป็นข้อมูลพัฒนาแผนกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก การควบคุมกลยุทธ์การบริหารวิชาการเป็นเสมือนเส้นเลือดเชื่อมโยงในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษา จากแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ครบวงจรและมีการป้อนกลับเพื่อดำเนินการปรับปรุงทำให้การบริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการรับข้อมูลที่มีคุณภาพเชื่อถือได้และใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ (พลู เชนะรินทร์, 2553) สอดคล้องกับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2552, หน้า 32) หากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือโรงเรียนคู่เทียบเคียง ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมาย

ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการ โดยการคาดการณ์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบของโรงเรียนคู่เทียบเคียงและผลการดำเนินการที่ผ่านมา 2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการจะทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรและควรมีช่วงระยะเวลาของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ 3) วางแผนดำเนินการพัฒนาเพื่อลดความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการในปัจจุบันที่คาดการณ์ไว้ของโรงเรียนกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การกำหนดความต้องการและความคาดหวังทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์และความพึงพอใจทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านการกำหนดความต้องการและความคาดหวังทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดให้มีเครือข่ายผู้ปกครองร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในส่งเสริมตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ 2) จัดงานโครงการ กิจกรรมอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การจัดระบบบริการทางวิชาการ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 4) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานทางวิชาการสอดคล้องกับความคาดหวังด้านวิชาการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจาก การกำหนดความต้องการและความคาดหวังทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำข้อมูลนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลด้านความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมชมชอบของนักเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในอดีตและปัจจุบัน 2) กำหนดและจำแนกข้อมูลเชิงความต้องการ เชิงพฤติกรรม เชิงจิตวิทยาจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างรอบด้าน 3) จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อย่างหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ ๆ ของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) จัดระบบบริการ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การให้บริการ การรับฟัง การรับข้อร้องเรียนโดยเปิดช่องทางเลือกหลายช่องทางที่สะดวก รวดเร็ว และ 5) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานโดยประกาศให้นักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2552, หน้า 38) สอดคล้องกับ ฟัลสตันสกูล (Fulstonschools, 2003) ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษา องค์ประกอบหลักด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ครอบคลุมในเรื่องของการกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม และรวมความถึงการกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านความสัมพันธ์และความพึงพอใจทางด้านวิชาการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการดังนี้ 1) การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ 3) การจัดระบบการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางปรับปรุงคุณภาพการให้บริการวิชาการแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ 4) นำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจไปปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี และนำไปเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง และ 5) การจัดระบบการนำข้อมูลความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจาก การสร้างความสัมพันธ์และการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจทางด้านวิชาการของผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความสำคัญเป็นกระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียน เป็นการดำเนินการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาความต้องการ ความคาดหวังและความปรารถนาของผู้เรียนทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจนและที่คาดการณ์ไว้ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาจได้จากการเทียบกับสถานศึกษาคู่แข่ง (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555 หน้า 51) สอดคล้องกับ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2552, หน้า 39) ได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ 1) สำรวจพันธกิจเพื่อระบุคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและบริการที่จะวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน 2) กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียนให้สอดคล้องกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การบริการแต่ละประเภท รวมถึงกลุ่มผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดำเนินการสำรวจและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การให้บริการแต่ละประเภท รวมทั้งการวางแผนการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการในอนาคต

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ทางวิชาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการ การจัดการความรู้ทางวิชาการและการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ

ด้านการวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการดังนี้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ทางวิชาการของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ 2) การจัดระบบการวิเคราะห์ ประเมินและทบทวน

ผลการดำเนินการทางวิชาการจากขีดความสามารถทางวิชาการของสถานศึกษา เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่แข่งที่บริบทใกล้เคียงกันและมีผลการดำเนินงานทางวิชาการที่สูงกว่า และ

3) การจัดระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานทางวิชาการของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและกลุ่มงาน ทั้งนี้เนื่องจาก การวัด การวิเคราะห์ความรู้ด้านวิชาการเป็นเสมือนเส้นเลือดเชื่อมโยงในการขับเคลื่อนมาการบริหารสถานศึกษา จากแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ครบวงจรและมีการป้อนกลับเพื่อดำเนินการปรับปรุง ทำให้การบริหารสถานศึกษามีความพร้อมในการรับข้อมูลที่มีคุณภาพเชื่อถือได้และใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ (อุทุมพร จามรมาน, 2553) สอดคล้องกับจิระประภา อัครบวร (2552, หน้า 41) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ทางวิชาการ เป็นกระบวนการที่สถานศึกษาใช้ในการระบุนความรู้ที่จำเป็นและต้องการจัดเก็บ การสรรหา และสกัดความรู้ทั้งในตัวบุคคลและความรู้ของสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การจัดระบบและการสร้างความรู้ใหม่เพื่อใช้งาน การประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย

ด้านการจัดการความรู้ทางวิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบจัดการความรู้ทางวิชาการเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดให้มีแผนงาน/ โครงการและผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ทางวิชาการ ดำเนินการตามขั้นตอน กำหนดวิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บความรู้และการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ 3) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และ 4) การเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ความรู้ทางวิชาการไปสู่นักเรียน/ ผู้ปกครอง ชุมชนและสถานศึกษาเครือข่าย ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับสถานศึกษาโดยการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่สถานศึกษาและมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งสถานศึกษา (อุทุมพร จามรมาน, 2553) สอดคล้องกับวิกส์ และลีโอน (Wick & Leon, 1993) ลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้มี 5 ข้อ ได้แก่ 1) ดำเนินการให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเป็นตัวอย่างใฝ่เรียนรู้ 3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนความร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ 4) หลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และ 5) เป็นผู้ฟังที่ดี ยินดีรับฟังกับทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องดำเนินการดังนี้ 1) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 2) การจัดระบบการประมวลผลข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการที่มีความทันสมัย

3) การจัดระบบการเข้าถึงข้อมูลและการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการโดยออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานวิชาการให้มีความพร้อมด้านบุคลากร ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีความเป็นมาตรฐาน 5) การจัดระบบการสร้างระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์และเครือข่ายเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตให้สามารถปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างเป็นระบบ และ 6) การจัดระบบการประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการมีความสำคัญและจำเป็นในการตัดสินใจของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีการดำเนินการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการใช้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้และนำไปใช้งานได้ง่าย รวมทั้งมีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล สร้างระบบการดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล เป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์และสามารถประยุกต์ใช้กับโปรแกรมอื่นได้สะดวก (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2552, หน้า 50) สอดคล้องกับบุญกุล หัตถกิจ (2556) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย พบว่า ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและจัดการเรียนการสอน การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้ความรู้บริการชุมชน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ระบบงานบุคลากรทางวิชาการ การเรียนรู้ของบุคลากรทางวิชาการและการสร้างความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจแก่บุคลากรทางวิชาการ

ด้านระบบงานบุคลากรทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) การจัดระบบงานบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่มพัฒนานวัตกรรมทางวิชาการของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 2) การจัดระบบงานบุคลากรโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม/ ค่านิยมและศักยภาพ ความสนใจของบุคลากรเป็นหลักอย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี 3) การจัดระบบงานบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวและทันต่อความต้องการของผู้เรียน คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 4) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางวิชาการและความต้องการอัตรากำลังทางวิชาการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรเป็นหัวใจของการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารต้องจัดระบบงานบุคลากรโดยคำนึงถึงวัฒนธรรม/ ค่านิยมและศักยภาพ ความสนใจของบุคลากรเป็นหลักอย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี จัดระบบงานบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวและทันต่อความต้องการของผู้เรียน คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการ

จัดทำแผน/ โครงการ/ กิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทางวิชาการโดยคำนึงถึงสมรรถนะหลัก และกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรโดยมีกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความท้าทายทางวิชาการและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แนวทางการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ระบบงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างอัตรากำลังและจัดสมรรถนะของกลุ่มสายงานให้สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทของงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สรรหา จัดจ้างบุคลากรโดยวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตามขอบข่ายงานและสมรรถนะหลักที่ต้องการด้วยระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมและผลประโยชน์ของโรงเรียน รักษามูลค่าสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตลอดจนถึงการจัดโครงสร้างให้ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และรองรับการเปลี่ยนแปลง (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2552, หน้า 59) สอดคล้องกับเลทวูด และริลล์ (Leithwood & Riehl, 2003) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี “แนวปฏิบัติหลัก (Core Practices) อยู่ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง ซึ่งหมายรวมถึง การจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงานและการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยการใช้วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการปฏิบัติงานของทุกคน การให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่บุคลากรและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น และ 3) ด้านการปรับปรุงองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมของสถานศึกษา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์ใหม่และการสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) การจัดทำแผน/โครงการ/ กิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทางวิชาการโดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักและกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรโดยมีกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความท้าทายทางวิชาการและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 3) การพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มุ่งเน้นผลการดำเนินการทางวิชาการที่เป็นเลิศ และ 4) การประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจาก การนิเทศและการเป็นที่ปรึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน การดูแลให้ความช่วยเหลือด้านการสอนมีประสิทธิภาพอย่างไร จากงานวิจัยของเชพแมน (Chapman, 2002) แสดงให้เห็นว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนระหว่างการศึกษาที่ได้รับการนิเทศการสอนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร โรงเรียนหรือครูผู้ที่ได้รับมอบหมายกับความสำเร็จทางด้านวิชาการของ

นักเรียน ครูมีหน้าที่ให้ความรู้แก่นักเรียน การเตรียมครูให้พร้อมกับการสอนโดยการให้ความรู้เพิ่มเติมหรือการช่วยเหลือเพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างขึ้นจัดเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ตัวชี้วัดสำหรับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีการสั่งซื้ออุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนและส่งตรงเวลา ครูมีถึง โรงเรียนตรงเวลา การขาดงานของครูต่ำ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี ครูมีสำเนาของหลักสูตร ครูได้รับการนิเทศการสอน มีสมาคมครูและผู้ปกครองและผู้ปกครองทราบถึงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555, หน้า 135) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกสถานศึกษา และอาจทำได้โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยการใช้คอมพิวเตอร์หรือการเรียนทางไกล รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงานหรือการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งความต้องการในการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรและระดับการพัฒนาของสถานศึกษาและแต่ละบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา รวมทั้งการตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลาการทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ ประโยชน์ ความต้องการในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษาคณิตศาสตร์และทักษะค้นคอมพิวเตอร์ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555, หน้า 135)

ด้านการสร้างความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจแก่บุคลากรทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) การกำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การจัดระบบการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา 3) การจัดระบบงานวิชาการด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยสภาพแวดล้อม ระบบการรักษาความปลอดภัยและสนับสนุนวัสดุ-อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การนำผลการประเมินความผาสุกและปัจจัยทางวิชาการที่อาจมีผลกระทบต่อความผาสุกของบุคลากรมาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการปฏิบัติงานทางวิชาการให้มีผลการดำเนินการที่ดี 5) การจัดระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การนำผลการประเมินความพึงพอใจและการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาปรับปรุงการปฏิบัติงานทางวิชาการให้มีผลการดำเนินการที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารต้องจัด

ระบบงานบุคลากร โดยคำนึงถึงวัฒนธรรม/ ค่านิยมและศักยภาพ ความสนใจของบุคลากรเป็นหลัก อย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี จัดระบบงานบุคลากรให้มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวและทันต่อความต้องการของผู้เรียน คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำแผน/ โครงการ/ กิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ โดยคำนึงถึง สมรรถนะหลักและกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรโดยมีกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อตอบสนองความท้าทายทางวิชาการและรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต แนวทางการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ ระบบงาน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างอัตรากำลังและจัดสมรรถนะของกลุ่มสายงานให้สอดคล้อง กับภารกิจและบทบาทของงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สรรหา จัดจ้างบุคลากร โดยวิเคราะห์ ความต้องการกำลังคนที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตามขอบข่ายงานและสมรรถนะหลักที่ต้องการ ด้วยระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมและผลประโยชน์ของโรงเรียน รักษา บุคลากร สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตลอดจนถึงการ จัดโครงสร้าง ให้ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และรองรับการเปลี่ยนแปลง (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา ตอนปลาย, 2552, หน้า 59) สอดคล้องกับ กา โฮ มอก (Ka-ho-Mok, 2003) ที่ให้ความสำคัญกับ บุคลากรว่า ผลลัพธ์ทางด้านบุคลากรที่บ่งบอกถึงความสำคัญของการอบรมพัฒนา การบำรุงขวัญ และกำลังใจของบุคลากร เพื่อผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความเป็นเลิศของ สถานศึกษาได้ เป็นผลจากการศึกษาเรื่อง Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the second excellence model เพื่อตรวจสอบและศึกษาปรัชญา รวมถึง หลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ที่เปิดโอกาสให้สถานศึกษา ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

6. ระบบและกระบวนการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

ระบบงานและกระบวนการบริหารวิชาการ

ด้านระบบ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมความเป็นวิชาชีพของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา 2) การกำหนดระบบงานวิชาการที่ครบถ้วนมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร และ 3) การใช้เทคโนโลยีช่วยพัฒนา ระบบงานวิชาการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดระบบงานและกระบวนการ บริหารวิชาการมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารวิชาการของสถานศึกษา การให้ ความสำคัญกับระบบงานและกระบวนการบริหารวิชาการ เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงาน ให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้

ความร่วมมือและส่วนอื่น ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา ผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด ซึ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555 หน้า 181) สอดคล้องกับเมอร์ฟี (Murphy, 2001) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่ดี จำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อจุดหมายปลายทางที่เป็นค่านิยม โดยเสนอแนะประเด็นสำคัญ 3 ประการที่ต้องพัฒนาขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ 1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติ เช่น ความยุติธรรม และความเป็นชุมชน 2) ความเป็นนักการศึกษา โดยผู้นำต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญอันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติในอนาคต และ 3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ ผู้นำจะต้องสร้างควมมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียน เพื่รองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

ด้านกระบวนการบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) การกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา 2) การกำหนดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องบรรลุมิติดำเนินการทางวิชาการของสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามแนวพหุปัญญา มาตรฐานสากล สังคมอาเซียนและสังคมโลก 3) การออกแบบและสร้างนวัตกรรมการบริหารวิชาการเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่สำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและใช้ข้อมูลสารสนเทศกลุ่มนักเรียนและนักเรียนเป็นรายบุคคล 4) การกำหนดตัวชี้วัดปัจจัย กระบวนการและผลการดำเนินการทางวิชาการ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ระบบงานวิชาการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ 5) การจัดระบบการนิเทศ/ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานวิชาการเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้การทำงานมีผลการดำเนินการที่ดี 6) การจัดการกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของการเรียนรู้และศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน และ 7) การปรับปรุงผลการดำเนินการของการจัดการเรียนการสอนด้วย กลยุทธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับสถานศึกษาที่เทียบเคียงทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้

เกิดการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เนื่องจากสุริยา วิทยานุสรณ์ (2552) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน พบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน มี 7 ด้าน ด้านการจัดกระบวนการเป็นด้านหนึ่ง ประกอบด้วย กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นบุคคลที่ดีงามและมีระบบดูแลคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ สอดคล้องกับเพชริน สงค์ประเสริฐ (2550) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบหลักองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการบริหารวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนา

7. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ดำเนินการทางวิชาการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ประสิทธิภาพทางวิชาการ คุณภาพการให้บริการทางวิชาการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กรทางวิชาการ

ด้านประสิทธิภาพทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ ได้แก่ 1) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับสถานศึกษา 2) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน 3) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับชั้นเรียน 4) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับแผนการเรียน 5) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับนักเรียนสอดคล้องตามแนวพหุปัญญาส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศตามความถนัดและความสนใจ 6) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการด้านครูที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อสถานศึกษา และ 7) ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ทางวิชาการด้านผู้บริหารและสถานศึกษามีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของออสตินและเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds, 1990, pp.168-174) จะต้องประกอบด้วยการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นการบริหารจัดการทั้งทั้งสถานศึกษา (Whole School Approach) มุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาในเชิงระบบลงสู่ภาคปฏิบัติกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ทุก ๆ ฝ่ายและกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมดำเนินการร่วมตัดสินใจและร่วมกันรับผิดชอบและภาคภูมิใจในผลการดำเนินงานทางวิชาการร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ปรับปรุง พัฒนาสถานศึกษาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนการใฝ่รู้ใฝ่เรียนและพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของผู้เรียน สร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ประสานความร่วมมือกับสถานประกอบการ บริษัท ห้างร้านและผู้นำชุมชน สอดคล้องกับแก้วตา ไทรงาม (2553 หน้า 8) กล่าวถึง 7 ขั้นตอนในการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของสถานศึกษานำไปใช้หรือปฏิบัติให้บรรลุผลตามมาตรฐาน 2) ประพฤติปฏิบัติตนเองให้เป็นแหล่งทรัพยากรทางวิชาการของผู้ร่วมงาน 3) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่มุ่งใฝ่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษากับผู้ร่วมงานและผู้เรียน 5) ตั้งความคาดหวังที่สูงสำหรับผู้ร่วมงานและสำหรับตนเอง 6) สร้างครูผู้นำ และ 7) การพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้เรียน ผู้ร่วมงานและผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องผสมผสานขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นและปฏิบัติให้เป็นพฤติกรรมหรือนิสัยประจำวัน พร้อมทั้งแสวงหาข้อมูล ศึกษาวิจัย อภิปรายและขอคำแนะนำจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางวิชาการอื่น ๆ จะทำให้สามารถนำคำแนะนำไปปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษาของตนเอง

ด้านคุณภาพการให้บริการทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน 3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับชั้นเรียน และ 4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับแผนการเรียน ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพการให้บริการทางวิชาการเป็นการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องว่าพึงพอใจและทำให้ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของส่วนราชการในมุมมองของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, หน้า 148) สอดคล้องกับเมอร์ฟี (Murphy, 1992) คุณภาพการให้บริการทางวิชาการของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะต้องมุ่งเน้นที่ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาต้องบริหารวิชาการโดยมุ่งเน้นที่คุณภาพผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชน รวมทั้งจัดการศึกษาให้สอดคล้องคล้อยกับอัตลักษณ์ของชุมชนและความต้องการผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 ก, หน้า 21) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับ ประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ สำหรับการศึกษาและเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น ห้องสมุดประชาชน

พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์การกีฬาและนันทนาการ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและมีคุณภาพ เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแนวทางหนึ่งในจำนวน 4 แนวทางของข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดโครงสร้างของฝ่ายวิชาการมีความคล่องตัวสอดคล้องกับโครงสร้างวิชาชีพทางวิชาการ 2) พัฒนาครูให้เป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) พัฒนาคณาจารย์สนับสนุนวิชาการให้สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบที่กำหนด 4) นำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการมีประสิทธิภาพ และ 5) พัฒนาระบบงานสนับสนุนวิชาการทั้งด้านบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มีเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand Side) โดยให้ผู้เรียนเลือกรับบริการ เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแนวทางหนึ่งในจำนวน 4 แนวทางของข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 ก, หน้า 22) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549, หน้า 149) ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการประเมินผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติราชการที่สำคัญของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุคุณภาพการให้บริการและประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการเพื่อกระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาและใช้ตัวชี้วัดที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแปลกใหม่ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการควรมีการประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและการปฏิบัติการทั้งหมดโดยใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ

ด้านการพัฒนาองค์การทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้ 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงาน 3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับชั้นเรียน และ 4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับแผนการเรียน ทั้งนี้เนื่องจาก การพัฒนาองค์การทางวิชาการเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์ที่สำคัญของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ได้แก่ ผลการ

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการสอบวัดผลระดับชาติ ผลการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ผลการแข่งขันกับนานาชาติ ฯลฯ รวมทั้งคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553 หน้า 70) สอดคล้องกับนิยาม มั่นชำนาญ (2554) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านการปรับตัว ในจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการปรับตัว ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การใช้วัฒนธรรมการบริหาร ความก้าวหน้าขององค์กร การพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จ คุณภาพขององค์กร การได้มาซึ่งทรัพยากร ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กร 3) ด้านการบูรณาการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง และ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย ความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การตั้งใจในการทำงานและความเป็นตัวของตัวของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ระดับนโยบาย

1) ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำข้อค้นพบ คือ “รูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่โรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล เตรียมผู้เรียนให้มีความพร้อมกับการเป็นสมาชิกที่ดีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและสังคมโลก

2) หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารวิชาการของโรงเรียน ควรนำรูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจเลือกรูปแบบการบริหารวิชาการให้โรงเรียนได้นำไปใช้ในการบริหารวิชาการ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับโรงเรียนเทียบเท่ากับประเทศในและนอกกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

1.2 ระดับปฏิบัติ ผู้บริหารควรใช้รูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพและให้มีคุณลักษณะที่ดีตามคุณลักษณะของผู้เรียนไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1) ด้านการนำองค์การทางวิชาการ ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และเป้าประสงค์ทางวิชาการสอดคล้องกับมาตรฐานสากล สังคมอาเซียนและสังคมโลก และกำหนดให้การปฏิบัติการทางวิชาการเป็นสมรรถนะหลักของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2) ด้านการวางแผนการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทางวิชาการทั้งและภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อทราบโอกาสในการพัฒนาอุปสรรค/ ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษาที่อาจเกิดขึ้น กำหนดทิศทางการบริหารวิชาการของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงนโยบายต้นสังกัด ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จุดที่ควรพัฒนาตาม ผลการประเมินของ สมศ. และสมรรถนะหลักทางวิชาการของสถานศึกษา นำกลยุทธ์การบริหารวิชาการมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์สอดคล้องกับทิศทางการบริหารวิชาการ ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารวิชาการเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการทางวิชาการอย่างเป็นระบบทั้งด้านปัจจัย กระบวนการและผลผลิต รวมทั้งการเปรียบเทียบของสถานศึกษากับผลการดำเนินการทางวิชาการที่ผ่านมา

3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้บริหารควรดำเนินการกำหนดให้มีเครือข่ายผู้ปกครอง ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในส่งเสริมตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบและกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ทางวิชาการของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ พัฒนาระบบจัดการความรู้ทางวิชาการเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

5) การมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารควรจัดระบบงานบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่มพัฒนานวัตกรรมทางวิชาการของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และจัดทำแผน/ โครงการ/ กิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทางวิชาการโดยคำนึงถึงสมรรถนะ

หลักและกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษา

6) ระบบและกระบวนการบริหารวิชาการ ผู้บริหารควรกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา และจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการส่งเสริมความเป็นวิชาชีพของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางวิชาการของสถานศึกษา

7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ดำเนินการทางวิชาการ ผู้บริหารควรมุ่งสู่ความสำเร็จตาม เป้าประสงค์ทางวิชาการบรรลุตามแผนในระดับสถานศึกษา ความพึงพอใจของผู้รับบริการและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา จัดโครงสร้างของฝ่ายวิชาการมีความคล่องตัวสอดคล้อง กับโครงสร้างวิชาชีพทางวิชาการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับ สถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ควรวิจัยและพัฒนาหลักสูตรผู้นำทางวิชาการตามรูปแบบการบริหารวิชาการที่มี ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำไป พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีคุณลักษณะ คุณภาพและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในกลุ่มประเทศ สมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและประชาคมโลก

2.3 ควรวิจัยและพัฒนากระบวนการและกระบวนการบริหารวิชาการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 ควรวิจัยและพัฒนาการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ทางวิชาการ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ