

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กล่าวถึงวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษา และสาระสำคัญทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกิ่งอำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง ซึ่งเนื้อหาสาระด้านการบริหารงานวิชาการ องค์กรประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1
2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 (2547, หน้า 1-10) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2524 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายการดำเนินการของสถานศึกษา

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการ ชั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสารต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตร ให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้อง กับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และส่งเสริม การอ่านอย่างต่อเนื่อง

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศ ที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลแลเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติ

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมิน ตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจน การเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคลากร ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ

6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น

8. การแนะแนวการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดของกระทรวง

9.3 วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา ในการประเมินสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติ

- 10.1 การศึกษา สํารวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
- 10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น
- 10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น
- 10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่าง บุคคล ครอบครัวย ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น แนวทางการปฏิบัติ

- 11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณ ใกล้เคียง
- 11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

- 12.1 สํารวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนั้นถือได้ว่าเป็นหัวใจและเป็นการกิจที่สำคัญของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นงานที่ตรงกับวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน ในการที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของหลักสูตรและสังคมไทย ได้มากที่สุด ซึ่งผลการดำเนินงานวิชาการจะมีประสิทธิผลแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ บุญมี เฌรยอด (2530, หน้า 1) ว่างานวิชาการเป็นงานหลักหรืองานแกนหลักของสถาบันการศึกษานั้นและถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด นับเป็นงานที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน

โรงเรียน หรือของสถาบันการศึกษาทุกระดับเพราะวิชาการสามารถพัฒนาคนในด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถและความนึกคิดของผู้เรียน เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตในสังคม งานวิชาการ จึงเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ดังนั้นการพิจารณาว่าสถาบันใด มีมาตรฐานหรือไม่ ก็มักจะ พิจารณาจากผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ งานวิชาการจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ บทบาทของผู้บริหารซึ่งจะต้องให้ความสนใจในการบริหารงานวิชาการเป็นอันดับแรก

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ประสิทธิภาพในการผลิต ผู้เรียน ให้มีประสิทธิผล เนื่องจากรงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา การจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและครู ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับทั้งทางตรงและทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดใน สถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของ สถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของ สถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร ถ้ามองในด้านกระบวนการ การดำเนินงานแล้ว หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง การเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน หากมองการบริหารงานวิชาการ ในด้านงานของสถานศึกษา งานบริหารวิชาการ ได้แก่ งานการควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยทั่วไปสถานศึกษา ที่จัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านอาชีวศึกษาหรือด้านอื่นในแต่ละระดับนั้น จะมีหลักสูตรและโปรแกรม การศึกษาที่ใช้ร่วมกันโดยทั่วไปหลักสูตรจัดโดยส่วนกลาง โดยการเผยแพร่งานวิชาการ การวัดผล การศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพ ของสถานศึกษา ซึ่ง กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 47) ได้กล่าวเสริมในเรื่องนี้ว่าการบริหารงานวิชาการ ควรจะรวมถึงการบริหาร กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือในโรงเรียน เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาหรือ โรงเรียนทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ในด้านวิชาการแก่ผู้เรียน มีผู้บริหารหรือครูใหญ่เป็นผู้นำทาง

วิชาการ มีการทำงานกับครู ให้คำแนะนำและประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการอบรม ศิลธรรม จรรยาและความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้เป็นคนดี นำความรู้ความสามารถที่จะเลี้ยงชีพได้ตลอดจนช่วยเหลือสังคมตามควร ภิญโญ สาทร (2536) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ คือการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งประกอบกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด เมตตา พงษ์ลิปสาม (2534) กล่าวว่าการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนในการใช้หลักสูตร โดยมีจุดหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โดยเน้นวิชาการเป็นหลัก กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2534, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ได้แก่ การจัดรายวิชา การจัดนักเรียนเข้ากลุ่ม การจัดกิจกรรม การจัดตารางสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ พวงรัตน์ วิเวกานนท์ (2526, หน้า 2) ให้แนวคิดว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดประมวลประสบการณ์ให้เด็กและปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นผู้นำครูทางด้านวิชาการ ในการบริหารงานวิชาการนั้นผู้บริหารจะต้องวางแผนร่วมกับบุคลากรทุกคน และใช้วิธีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ สนับสนุนให้ทุกคนทำงาน โดยเต็มกำลังความสามารถสนับสนุนให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอน การค้นคว้า ทดลองและใช้วิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ที่ได้ผลดีสำหรับการบริหารงานวิชาการที่จะให้เกิดผลดีหลักสำคัญในการบริหารคือ วางแผน วิชิต บุญเลิศ (2543) สรุปว่าการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ มิลเลอร์ (Miller, 1965, p. 175) กล่าวว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของโรงเรียน โรงเรียนจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับบริการงานวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการมีการทำงานที่อ่อน ฝ่ายอื่น ๆ ก็อ่อนตามหน้าที่ของฝ่ายวิชาการ ได้แก่ การจัดโปรแกรมการสอนและการปฏิบัติตามโปรแกรม รวมทั้งการวัดผล การติดตามการสอนของครูและการเรียนของนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมภายในหรือภายนอกห้องเรียน โดยเหตุนี้งานวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญ ที่มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนสอน และพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร และนโยบายการจัดการศึกษา พัฒนาส่งเสริมบุคลากรทางด้านวิชาการ จัดระบบการวัดผลประเมินผล การเรียน การดำเนินงานด้านงานทะเบียนนักเรียนและจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ตามแนวคิดของ สมิธ (Smith, 1984) ได้จัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการเป็นอันดับแรก จากงานด้านอื่น ๆ ของผู้บริหาร โดยให้น้ำหนักความสำคัญของงานวิชาการถึงร้อยละ 40 เช่นเดียวกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2540 อ้างถึงใน ธนรัชต์ บุรีสูงเนิน, 2544) ซึ่งกล่าวว่างานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน จุดประสงค์ของการจัดการศึกษาในโรงเรียนคือ การจัดกิจกรรมให้นักเรียน ได้พัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนอย่างชัดเจน การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2542) ได้กำหนดรายการประเมินมาตรฐานที่ถือว่าเป็นขอบข่ายงานวิชาการ 6 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัดการงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ การวัดผล และการประเมินผลการเรียน และงานทะเบียน การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ และเนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) และสอดคล้องกับ Miller (1965) ที่เน้นถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า “งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน” ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่างานวิชาการเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือ โรงเรียน การที่จะถือว่าสถาบันใดมีมาตรฐาน ก็มักจะเอาผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ งานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารว่าจะ เอาจริงกับการบริหารงานวิชาการมากน้อยเพียงใดนั่นเอง กลุม ภูประเสริฐ (2544) กล่าวว่า ในการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังนั้นประกอบด้วยงานหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามแนวความคิดในการปฏิรูปการศึกษาสถานศึกษาจะต้องนำหลักสูตรแกนกลาง เป็นหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนด งานเกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงความคิดที่ให้น้ำหนักผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการปฏิบัติจริง งานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน ที่หันมาเน้นการประเมินตามสภาพจริง ไม่เน้นการใช้ข้อทดสอบ แต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาจึงหมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนมาก เพราะเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ และเน้นหนักในการบริหารงานด้านนี้เป็นอันดับแรก โดยมีการวางแผนดำเนินงานร่วมกับคณะครู และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำกับติดตามประเมินผล พัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัด

กิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจกับขอบข่ายของการดำเนินงานและภาระหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างดี ซึ่งในเรื่องนี้ ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 57-58) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยตรง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผลการศึกษาามีคุณภาพที่สุด ดังนั้น ไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอนและทำให้การเรียน การสอนมีประสิทธิภาพถือว่างานเหล่านั้นเป็นงานในขอบเขตหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น ขอบข่ายงานวิชาการแบ่งออกเป็น 6 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ
2. หลักสูตรและการสอนประกอบด้วยหลักสูตร โครงการศึกษา ประมวลการสอน
3. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยงาน การจัดการเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดการครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดห้องสมุด การจัดทำคู่มือครู
4. สื่อการสอน
5. การปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การฝึกอบรม
6. การวัดผลและประเมินผล

อุทัย บุญประเสริฐ (2540) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. การสอนและการพัฒนาคุณภาพการสอน
3. กิจกรรมนักเรียน (กิจกรรมทางวิชาการ)
4. สื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมห้องสมุด
5. การวัดและประเมินผล และมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน
6. การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 อ้างถึงใน วิจิต บุญเลิศ, 2543) ได้กำหนด ขอบข่ายงานวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านหลักสูตร
2. การจัดแผนการเรียน
3. การจัดตารางสอน
4. การจัดครูเข้าสอน
5. การจัดกลุ่มการเรียน
6. การจัดสอนซ่อมเสริม
7. การประเมินผลการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายกว้าง ในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนขอบข่ายงานวิชาการประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอนมีรายละเอียดของงานดังนี้

1.1 แผนการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอน เป็นการจดยละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการจดยละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดคนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทันวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้า ของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6) การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอา ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียน ได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริง

3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและส่งเสริม การจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ คือ

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่ง วิทยาการให้นักเรียนได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหา การเรียนการสอน

3.4 การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบ วิเคราะห์ผลการเรียน

บุญมี เณรยอด (2530, หน้า 2) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
2. ตารางสอนและวิธีสอน
3. วัสดุอุปกรณ์ และการใช้แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่น
4. ห้องสมุด
5. กิจกรรมนักเรียน
6. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน
7. การกำหนดให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ
8. การแนะแนว
9. การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา
10. การวัดผลและประเมินผลการศึกษา

มิลเลอร์ (Miller, 1967, pp. 735-768) พบว่า งานวิชาการประกอบด้วย

1. การจัดโปรแกรมการสอน
2. การปฏิบัติตามโปรแกรม

3. การติดตามการเรียนการสอน

4. การจัดบริการการสอน

และงานวิชาการจะนั้นต้องประกอบด้วย

1. การตั้งปรัชญาทางการศึกษาขึ้นมาเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

2. การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่าง ๆ

3. การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน

4. การสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

5. การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน

พนัส หันนาคินทร์ (2529 อ้างถึงใน แสงเดือน มาลีรักษ์, 2547) ได้แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. เกี่ยวกับครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การปฐมนิเทศครูใหม่ และสร้างน้ำใจในการทำงานให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความคิดความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน

2. เกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การแบ่งและทำประมวลการสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดห้องสมุด การวัดผลการสอน

สังัด วงศ์ลา (2538) ได้ให้ความเห็นว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการควรประกอบด้วย 6 งานย่อย ดังต่อไปนี้

1. งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ได้แก่ งานจัดบุคลากร งานบำรุงขวัญบุคลากร

2. งานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร งานทำแผนการสอน งานจัดตารางสอน งานเลือกหนังสือและแบบเรียน งานพัฒนาหลักสูตรสำหรับชุมชน

3. งานที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานเตรียมการสอน งานพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการเรียนการสอน

4. งานที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานระเบียบนักเรียน งานห้องสมุด งานบริการสื่อการสอน งานแนะแนวการศึกษา

5. งานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา ได้แก่ งานข้อสอบมาตรฐานและคลังข้อสอบ งานวัดประเมินผลการศึกษา งานประเมินโครงการ

6. งานที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานการใช้แหล่งวิทยากร ท้องถิ่น และงานบริการวิชาการแก่ชุมชน

นอกจากนี้ กรมสามัญฯ ยังได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ประการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ

1.1 จัดระบบบริหารงานวิชาการ เป็นหมวดวิชา

1.2 รวบรวมและจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และ ประชาสัมพันธ์

ให้ครู - นักเรียน ผู้ปกครองทราบ

1.3 จัดทำเอกสารคู่มือครู และคู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

1.4 จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานด้านวิชาการ

1.5 วางแผนงานด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานวิชาการประจำปี

1.6 จัดทำแผนงาน โครงการทางวิชาการ

1.7 จัดบุคลากร ประสานงานกับแหล่งวิชาการนอกโรงเรียน

2. จัดทำแผนการเรียน

2.1 จัดแผนการเรียนให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักการและโครงสร้างของหลักสูตร โดยคำนึงถึงความพร้อม ด้านอาคารสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และทรัพยากรของท้องถิ่น

2.2 จัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ครู – อาจารย์

2.3 จัดประชุมนิเทศนักเรียนและผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดแผนการเรียนการเลือกแผนการเรียนและการลงทะเบียนเรียน

2.4 พิจารณาเลือกใช้แบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ

2.5 ประสานแผนการเรียนกับสถาบันอื่น ๆ เพื่อการศึกษาต่อ หรือประกอบอาชีพ

2.6 ประเมินการปรับปรุงการจัดแผนการเรียน และติดตามผลทุกกระยะ

3. การจัดตารางการเรียนการสอน

3.1 จัดให้มีตารางสอนประเภทต่าง ๆ เช่น ตารางสอนประจำชั้น ตารางสอนของครู แต่ละคน ตารางสอนประจำหมวดวิชา ตารางสอนรวม

3.2 จัดให้มีตารางการใช้ห้องเรียน และอาคารสถานที่ต่าง ๆ

3.3 การติดตามและประเมินผลการจัดตารางการสอน

3.4 การปรับปรุงการจัดตารางสอน

3.5 จัดสอนซ่อมเสริม

4. การจัดครูเข้าสอน

4.1 จัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิ หรือประสบการณ์

4.2 จัดเฉลี่ยครูให้เพียงพอ ในแต่ละหมวดวิชา

4.3 จัดครูหรือสื่อการสอนแทน กรณีที่มีครูลาหรือไปราชการ

5. การพัฒนาการเรียนการสอน

5.1 ส่งเสริมให้ครู นำวิธีการสอนแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาพร้อมทั้งให้ครูรู้จักนำนวัตกรรม ทางการศึกษามาใช้และเน้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

5.2 ควบคุมการสอนให้เป็นไปตามจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา

5.3 จัดให้มีบริการแนะแนวการเรียนต่อและแนะแนวอาชีพ

5.4 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

5.5 ติดตามประเมินผล และพัฒนาการเรียนการสอน

6. การจัดการเรียนการสอน

6.1 จัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็นรายวิชา

6.2 จัดให้ครูทำบันทึกการสอน

6.3 จัดหาใช้ บำรุงรักษา และส่งเสริมการผลิตสื่อการสอน และสถานประกอบอาชีพ

อิสระ

6.4 จัดห้องสมุด และส่งเสริมให้ครู – นักเรียน ได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

6.5 จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษาอื่น

7. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ

7.1 จัดให้มีการนิเทศภายใน และจัดทำจัดหาเอกสารต่าง ๆ ทางวิชาการ

7.2 จัดการฝึกอบรมครู การประชุมสัมมนาทางวิชาการ

7.3 ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ หรือศึกษาดูงาน

8. การจัดกิจกรรมนักเรียน

8.1 จัดกิจกรรมนักเรียนให้เหมาะสมกับวัย โดยให้ตรงกับความสนใจ และนโยบายของกรม ฯ กระทรวง

8.2 จัดกิจกรรม เพื่อให้ นักเรียนสามารถร่วมงานกับชุมชนได้

9. การวัดและประเมินผลการเรียน

9.1 รวบรวมระเบียบเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน

9.2 ชี้แจงแนวปฏิบัติ และปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัด และประเมินผลการเรียนให้ทราบทั่วกัน

9.3 ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนตามปฏิทิน และแนวปฏิบัติที่กำหนด

- 9.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำธนาคารข้อสอบ
- 9.5 ติดตามประเมินผล และตรวจสอบหลักฐานการวัดผลการเรียนการสอน
- 9.6 สร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลการเรียนตามจุดประสงค์ของรายวิชา
- 9.7 จัดให้มีเอกสารหรือแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนพร้อมทั้งให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลและจัดเก็บเป็นระบบ และอำนวยความสะดวกในการใช้
- 9.8 จัดให้มีการรายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผลให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน
- 9.9 ควบคุมและตรวจสอบให้การวัดผลและประเมินผลการเรียน เป็นไปตามระเบียบโดยเคร่งครัด

10. งานทะเบียนนักเรียน

จัดให้มีทะเบียนนักเรียน หรือหลักฐานงานทะเบียนนักเรียน พร้อมทั้งจัดระบบการเก็บรักษาที่ปลอดภัย และให้มีระบบการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว

11. งานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน

12. การประเมินผลงานทางวิชาการ

12.1 จัดให้มีการประเมินผลงานทางวิชาการทุกระดับ

12.2 ตรวจสอบหลักฐานการดำเนินงานทางวิชาการ

12.3 วิเคราะห์ผลการประเมินผลงานทางวิชาการและนำไปใช้ในการปรับปรุงงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุป จากแนวคิดของนักการศึกษา ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ โดยมีลักษณะเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียน ให้มีความรู้ ความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด งานวิชาการเป็นงานที่ครอบคลุมด้านการวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนา และส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดผลประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียนและการประเมินผล การจัดงานวิชาการ ดังนั้น ทุกกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน นับได้ว่าเป็นขอบข่ายหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น

หลักการบริหารงานวิชาการ

เนื่องจากงานด้านวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางมากในการบริหารงานในแต่ละอย่างจึงมีเทคนิคและหลักการที่แตกต่างกันไป การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษามาร่วมดำเนินการ โดยทั่วไปจะใช้วิธีกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ

ไปให้ครูในโรงเรียน โดยใช้เทคนิคในการบริหารงาน จึงต้องมีหลักในการบริหารงานวิชาการดังนี้ (พวงรัตน์ วิเวกานนท์, 2538, หน้า 8)

1. การวางแผน ผู้บริหารต้องนำความรู้ที่ได้จากการศึกษานโยบายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตร และเป้าหมายของโรงเรียนมาวางแผนจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกัน

2. สายงานการบริหารงานวิชาการ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด คณะกรรมการบริหารงานวิชาการ วางโครงการดำเนินการด้านการจัดการเรียนการสอน

3. การจัดทำโครงการทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกับผู้ช่วย ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา ร่วมกันจัดทำโครงการทางวิชาการและจัดทำงบประมาณเพื่อใช้งบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติการ

4. การจัดบริการด้านสื่อการเรียนและอาคารสถานที่ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนได้ง่าย และรวดเร็ว

5. การจัดครูเข้าชั้นเรียนและสอนประจำวิชาตามหลักสูตร โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมที่จะทำการสอน

6. การจัดตารางสอน

7. การจัดสอนแทน

8. การวัดและประเมินผลการเรียน

9. การประเมินการสอนของครู

10. นวัตกรรมและเทคโนโลยีเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน

ทั้ง 10 ประการดังกล่าวข้างต้น ย่อมอาศัยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ตามรายละเอียดของการบริหารงานด้านวิชาการเนื่องจากงานด้านวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางมากในการบริหารงานในแต่ละอย่าง จึงมีเทคนิคและหลักการที่แตกต่างกันไปรายละเอียดของงาน แต่หลักการที่สำคัญร่วมกันที่ควรนำไปปฏิบัติในการบริหารงานด้านวิชาการมีพอสรุปดังนี้ (กิติมา ปรีดีติติก, 2532, หน้า 48-49)

1. จัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลัก

2. การบริหารงานวิชาการมุ่งการร่วมมือกันทำงาน

3. ควรจะกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ

4. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ

5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ

6. ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น

7. มีการให้ขวัญ กำลังใจในการทำงาน

8. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ

9. ให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกวิชาที่รับผิดชอบ

10. ติดตามและประเมินผลงาน

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นในสภาพปัจจุบันการบริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่หน่วยเหนือโรงเรียนไปสู่การบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา อย่างแท้จริงและหลักการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบของการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) และตามแนวคิดของ Cohen & Uphoff อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2540, หน้า 114) มีหลักการประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นช่วงดำเนินการวางแผน และช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้นจะได้อาจมาจากคำถามที่ว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยผลประโยชน์ของโครงการนี้ จะรวมถึงผลประโยชน์ในทางบวกและทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์และเป็นโทษได้ทั้งต่อบุคคลและสังคม

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตคือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งมีอิทธิพลในการเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้และจากรายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (S B M) กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 3-4) ได้นำเสนอหลักการของ School – Based Management ไว้ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation of Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษาทั้งครูผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน ซึ่งบุคคลที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการบริหารตนเอง หลักในการบริหารงานวิชาการ เมื่อพิจารณาในแง่ของกระบวนการแล้วมีหลักบริหารพอสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

3.1 ขั้นวางแผนก่อนการดำเนินงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนงานด้านวิชาการเอาไว้โดยกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การจัดระบบงาน การกำหนดวิธีการ จัดบุคลากรจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายและขั้นตอน ของแผนที่วางไว้ โดยให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

3.2 ขั้นการจัดดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ งานที่วางไว้ในแผนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

3.2.1 งานที่เกี่ยวกับเนื้อหา ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้มีการจัดทำแผนการสอนแต่ละวิชาเพื่อเป็นแนวทางในการสอนของครู เป็นการนำหลักสูตรหรือแผนงานลงสู่การปฏิบัติการสอน

3.2.2 งานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี มีการจัดชุมนุมต่าง ๆ ลูกเสือ และ เนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า

3.2.3 งานเกี่ยวกับบริการ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการให้บริการเกี่ยวกับสื่อการสอนเพื่อช่วยเหลือครูในการสอน และอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารการสอนคู่มือครูเพื่อช่วยครูทำการสอน

3.3 ขั้นส่งเสริมและควบคุมงานด้านวิชาการ ผู้บริหารจะต้องติดตามและควบคุมงานวิชาการให้ได้มาตรฐาน

3.3.1 สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการ นั่นคือกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับ โรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน จัดหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางวิชาการ จัดสรรเวลาและสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ติดต่อสื่อสาร กับชุมชนเพื่อทราบความต้องการของชุมชน และจัดวางเป้าหมายได้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนด้วย สุรพงษ์ ภูโถกล้า (2537 อ้างถึงใน อรพร อุณากรสวัสดิ์, 2536)

3.3.2 ส่งเสริมงานวิชาการและจัดบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรสนับสนุนที่จะให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมที่ควรจัดเพื่อสนองและเสริมบรรยากาศทางวิชาการยิ่งขึ้น มีดังนี้

3.3.2.1 จัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็นคณะครูที่สอนวิชาเดียวกันมาร่วมกันทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.3.2.2 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชุมชน หรือชมรม หรือสมาคมทางวิชาการเพื่อ
 ปรึกษา และเผยแพร่งานวิชาการให้กว้างขวาง

3.3.2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหนังสือวารสารเพื่อเผยแพร่ หรือมีการประชุม
 สัมมนา ค้นคว้า วิจัยอยู่เสมอ

3.3.2.4 ส่งเสริมให้ครู ได้มีความรู้และวุฒิสูงขึ้น เช่น ให้โอกาสในการศึกษาต่อ
 หรือเข้ารับการอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะและเพื่อจะได้นำความรู้ไปเผยแพร่แก่นักเรียน

3.3.2.5 การเรียนในห้องเรียน ก็ควรจัดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของ
 โรงเรียน เช่น นักเรียนอาจจะแบ่งกลุ่มกันตามความต้องการ แบ่งตามเอกภาพ หรือแบ่งแบบคละ
 การจัดการเรียนการสอนก็ควรคำนึงถึงความสามารถ ความถนัด และวุฒิของครู นอกจากนั้นวิธีการจัดการ
 การเรียนการสอนก็ยังมีส่วนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ได้เช่น จัดครูเข้าสอนประจำชั้น จัดครูสอนประจำ
 วิชาหรือจัดครูสอนเป็นทีม ฯลฯ เป็นต้น (กิตติมา ปรีดีติติก, 2539 อ้างถึงใน ธนรัชต์ บุรีสูงเนิน, 2544)

อย่างไรก็ตาม ในการส่งเสริมและควบคุมงานวิชาการนี้ ผู้บริหารควรจะต้องเปิดโอกาส
 ให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น หรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ควรจะได้กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ
 ไปให้ทุกคน ถึงแม้ผู้บริหารจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ แต่ก็ไม่สามารถทำงาน โดยลำพังได้
 ดังนั้น จึงควรให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีทางความคิด และการเรียนการสอน ซึ่งเรียกว่าเสรีภาพทางวิชาการ
 การให้เสรีภาพทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะครูผู้สอน ผู้บริหารควรกระทำอย่างแข็งและควรเป็น
 เสรีภาพที่อยู่ในขอบเขต

การวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนงานวิชาการ เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง ในการดำเนินงาน
 เพื่อปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นการตั้งข้อสมมติล่วงหน้า
 ว่าจะทำอะไรในอนาคตและเป็นการพิจารณาถึงปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหาลู่ทางในการดำเนินงาน
 และการนำทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และแผนนั้นควรได้มีการปรับปรุง
 และเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสม ก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเสมอ

การวางแผน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน ให้บรรลุตามเป้าประสงค์กระบวนการ
 ในการวางแผนมีขั้นตอนใหญ่ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน หรือ การกำหนดแผน (Planning)
 การปฏิบัติตามแผน (Executing) และการประเมินผลงาน (Evaluating)

การวางแผนหรือการกำหนดแผน (Planning) ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น เป็นการพัฒนา
 ระบบวางแผน และจัดองค์การเพื่อดำเนินงานตามนโยบายและแผน ในด้านการพัฒนา ระบบการ

วางแผน ได้กำหนดให้มีหน่วยงานแผนงานระดับโรงเรียน ขึ้นอยู่กับผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้รับผิดชอบในด้านการวางแผนงานของโรงเรียน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ มีคณะทำงาน มีหัวหน้างานวางแผนและติดตามผล จากสำนักงานแผนงานและสารสนเทศ และการพัฒนาระบบ ให้มีการปฏิบัติงานตามแผน และติดตามประเมินผลนั้น ได้มีการกำหนดปฏิทิน การวางแผน กำหนดนโยบาย การประชุมวิเคราะห์นโยบาย การเขียนแผนปฏิบัติการ กำหนดแบบ ประเมินติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้แต่ละฝ่ายมีคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานในฝ่าย มีการนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญกำลังใจการตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นต้น กนก จันทรจักร (2535, หน้า 163-165) จึงเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมทั้งผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน จึงสามารถ ช่วยให้การพบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถจะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที

จุดมุ่งหมายของการวางแผน เพื่อเป็นการเตรียมการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นหรือ คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตภายในหน่วยงานนั้น โดยกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานออกมาอย่างชัดเจน ให้สมาชิกทุกคนในหน่วยงานได้รับทราบ และนำไปปฏิบัติแผนที่คิดจะเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างการวางแผนงานวิชาการ เช่น 1) การจัดระบบบริหารงานในหมวดวิชา 2) รวบรวมจัดทำ ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และประชาสัมพันธ์ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองทราบ 3) จัดทำเอกสาร คู่มือครู และคู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 4) จัดทำ ปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการ 5) วางแผนด้านงบประมาณ 6) จัดทำแผนโครงการวิชาการ และ 7) จัดสรรบุคลากรประสานงานกับแหล่งวิชาการนอกโรงเรียน เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญของระบบบริหารงาน ขั้นตอนวางแผน เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร ขั้นการนำแผน ไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของกระบวนการ บริหารที่ต้องมีการควบคุม ติดตาม ประสานประโยชน์ขั้นสุดท้าย ขั้นประเมินผล ประเมินการปฏิบัติงาน ตามแผน เพื่อปรับปรุงแผน และทำแผนใหม่ในการศึกษาต่อไป

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของบุคลากรสายวิชาการนั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้ทราบและถือเป็นแนวปฏิบัตินอกจากนี้ การบริหารงานวิชาการยังพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. **การจัดแผนการเรียน** แผนการเรียน หมายถึง การกำหนดรายวิชา มีวิชาบังคับ วิชาเลือกเสรี และกิจกรรมให้นักเรียนเรียนอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งนักเรียนและโรงเรียนได้พิจารณาร่วมกันแล้ว

ตามความรู้ความสามารถ ความสนใจและความต้องการในอนาคตของนักเรียนว่าจะมุ่งไปในทางใด เพื่อต้องการเรียนต่อในสถาบันชั้นสูงหรือการประกอบอาชีพ กระทรวงศึกษาธิการ (2540, หน้า 20) ถ้านักเรียนเลือกแผนใดแล้ว เรียนไม่ได้ตามที่ต้องการ จำเป็นจะต้องจัดให้นักเรียนเลือกเรียนใหม่ ในการจัดแผนการเรียนนั้น โรงเรียนควรจัดให้นักเรียนได้เลือกหลาย ๆ แผน กว้างขวางพอสมควร แต่ขึ้นอยู่กับ บุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ ในการเรียนการสอน ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและทรัพยากรท้องถิ่น

ในการจัดแผนการเรียน โรงเรียนจะต้องศึกษาโครงสร้างของหลักสูตร หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตรและรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรให้เข้าใจโดยละเอียดเสียก่อน จึงจะจัดแผนการเรียนได้ตรงกับ จุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัดตามความสนใจและตามความสามารถ การจัดแผนการเรียนนั้นควรอาศัยข้อมูลต่อไปนี้ 1) มีการสำรวจสภาพท้องถิ่น อุตสาหกรรม และความต้องการของผู้ปกครอง 2) มีการสำรวจความต้องการของนักเรียนตาม ความต้องการของสถานประกอบการ 3) สำรวจความพร้อมของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการแลงสาชิต โรงฝึกงาน เป็นต้น 4) มีการนำมา สรุปวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การจัดแผนการเรียน และ 5) แผนการเรียนที่เปิดสอนปรับให้เหมาะสม กับความต้องการของผู้เรียน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 185 - 186)

การจัดแผนการเรียนนี้สถานศึกษาแต่ละแห่ง จะจัดแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อม ในด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครู สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่จะสามารถจัดแผน การเรียนได้มากกว่าสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก

2. การจัดครูเข้าสอน

โรงเรียนต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร งานการจัด การเรียนการสอนในโรงเรียน ได้แก่ 1) การจัดให้มีการทำแผนการสอนและโครงการสอนเป็น รายวิชา 2) การจัดให้ครูทำบันทึกการสอน 3) การจัดหาใช้บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิต สื่อการสอนตลอดจนอำนวยความสะดวกในการใช้ 4) จัดหาทรัพยากร แหล่งวิทยากรสถาน ประกอบอาชีพอิสระ 5) การจัดห้องสมุดและส่งเสริมให้ครู-นักเรียนได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ ต่อการเรียนการสอน 6) จัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรร่วมกับ สถานศึกษาอื่น กรมสามัญศึกษา (หน้า ข.)

ผู้บริหารกับงานวิชาการ

บุคลากรในโรงเรียนมีหน้าที่โดยตรงต่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสาระวิชา และครูทุกคน

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานวิชาการ ดังความเห็นของนักการศึกษาต่อไปนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน (2541 อ้างถึงใน กาญจนา ตระกูลบางกล้า, 2538) ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน มีส่วนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางการสอนเป็นสอน กำหนดผู้สอนหรือเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอน เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดสรรเวลา และสถานที่ให้แก่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2513 อ้างถึงใน แสงเดือน มาลีรักษ์, 2547) ให้ความเห็นว่างานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา เป็นชีวิตจิตใจของสถานศึกษา ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นเพียงส่วนประกอบที่จะทำให้งานของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความราบรื่นและบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการผลักดันงานด้านวิชาการให้สำเร็จตามเป้าหมายก็คือผู้บริหาร

เรื่อง เจริญชัย และเสรี ตาขโรจน์ (2546 อ้างถึงใน อรพร อุณากรสวัสดิ์, 2536) ได้กล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับงานวิชาการไว้ 3 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่องานทั้งหมดขององค์การจะโยนความรับผิดชอบให้คนอื่นไม่ได้ โดยเฉพาะงานวิชาการของสถานศึกษานั้น จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่
2. ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เกิดขึ้นโดยระเบียบ คำสั่ง หรือแนวปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานหน่วยเหนือ กำหนดให้เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าสถานศึกษา เช่น การอนุมัติผลการเรียน การอนุมัติการจบหลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการทั้งสิ้น ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังและปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ
3. ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในงานวิชาการ จะเกิดผลดีไม่มีผลเสียตามภายหลัง ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยกำหนดงานให้ตนเองในฐานะผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบหรือแนวปฏิบัติดังนี้

3.1 เป็นผู้ประสานงานระหว่างหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ เช่น ฝ่ายวิชาการ เน้นแนว ทะเบียนวัดผล และแม้แต่ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิชาการด้วย

3.2 เป็นผู้ชักนำแนวความคิด และเทคโนโลยีด้านการเรียนการสอนเข้าสู่ระบบงานวิชาการ อาจนำเข้าไปเองหรือส่งเสริมให้ครูผู้สอนนำความคิดเหล่านี้ไปพัฒนางานวิชาการก็ได้

3.3 เป็นนักวิเคราะห์ผลงานทางวิชาการ ทั้งนี้เฉพาะผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูผู้สอนจึงมีความเชื่อถือในความเป็นผู้บริหารของหัวหน้าสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 อ้างถึงใน อรรถ อุณากรสวัสดิ์, 2536) ได้กล่าวถึง บทบาทของ ผู้บริหารต่องานวิชาการว่าผู้บริหารจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียว ไม่ได้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องคอย กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูทุกคนร่วมมือกันในการที่จะพัฒนาปรับปรุงงานวิชาการของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่วางแผนติดตาม และประสานงานให้งานวิชาการ ดำเนินไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ทุกด้าน เช่น การวางแผนงานวิชาการการจัดบุคลากรให้สอนตรงตามวุฒิและประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนให้เหมาะสม นอกจากนั้นควรจะบริหารงาน โดยการกระจายอำนาจ ไม่รวบอำนาจไว้ในตัวคนเดียว เป็นผู้ควบคุมและประสานงานการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครู มีความสนใจในด้านวิชาการ และหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัย อยู่เสมอ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองในด้านการเรียนการสอน โดยการส่งครู เข้ารับการอบรม หรือ ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาพัฒนาการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการกับงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนนั้นมีขอบข่ายของงานกว้างขวางมาก ซึ่งตามคำฟังผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานวิชาการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้นตามหลักการบริหารที่ดี ผู้บริหารจึงต้องมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารทำงานแทนตน ด้วยการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ช่วยในการบริหารงานวิชาการขึ้น ซึ่งเรียกว่า ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำงานเป็นเป็นหัวหน้าของบุคลากร ที่ทำงานในด้านวิชาการใน สถานศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีผู้ให้ความเห็นไว้หลายแนวคิดดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2534) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการไว้ดังนี้คือ

1. ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการของสถานศึกษา
2. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา
3. ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาระวิชาที่เปิดสอน
4. จัดให้มีรายการที่สมบูรณ์ให้แก่ครูทุกสาระวิชา ดำเนินการให้ครูทุกวิชา มีอุปกรณ์เครื่องมือ และวัสดุให้มีมาตรฐานเดียวกัน
5. ประเมินค่าวัสดุฝึก และค่าตอบแทนทุกรายวิชาตามจำนวนเงินที่เรียกว่าเก็บจากนักเรียน
6. นิเทศการสอน และประสานงานกับหัวหน้าสาระวิชาในด้านการสอนการวัดผลและประเมินผล ตลอดจนการจัดโปรแกรมการใช้เครื่องมือ สดุดทัศนศึกษา
7. รวบรวมผลการสอนทุกรายวิชา ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผลส่งผลการเรียนของครูที่รับผิดชอบให้กับทะเบียน
8. จัดวิชาเรียนเท่าที่สถานศึกษาจะเปิดสอนได้
9. ประเมินผลงานทางด้านวิชาการ พร้อมทั้งปัญหาอุปสรรคเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา
10. จัดปฐมนิเทศครูเข้าใหม่ให้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายในการเรียนการสอนของสถานศึกษา
11. ให้บริการสังคมด้านวิชาการ
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นบุคคลที่มีบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานวิชาการรองจากผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ คุณภาพงานวิชาการในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีเทคนิควิธีการ และเป็นผู้ประสานที่ดีกับหัวหน้าหมวดวิชาการ ครูผู้สอน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่งานวิชาการเป็นอย่างดี ในกรณีสถานศึกษาที่ขนาดเล็กไม่สามารถแต่งตั้งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเพื่อทำหน้าที่บริหารงานวิชาการสถานศึกษาได้ผู้บริหารสถานศึกษา จะแต่งตั้งให้ครูในสถานศึกษาคอนใดคนหนึ่งภายในสถานศึกษา โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ความหมายและลักษณะของผู้นำทางวิชาการ มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ และผู้นำทางวิชาการหลายทัศนะ ดังนี้

เฮอร์เซย์ และบตันชาร์ด (Hersey & Kenneth, 1982, p. 86) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มหรือบุคคลในการใช้ความพยายาม ให้บรรลุถึงเป้าหมายในสภาพการณ์ที่กำหนดให้

สต็อกคิลล์ ได้สรุปการวิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ (เกอกูต แสงพรุ่ง, 2541 หน้า 37) ได้สรุปการเป็นผู้นำคือ รู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีทำงาน ให้นำเชื่อถือ ตื่นตัว มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการพูดและการปรับตัว

วิจิตร วรุตบางกูร (2529 อ้างถึงใน บุญมา รอดประเสริฐ, 2544) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อ ฟังพอใจ และชักจูงให้ผู้อื่นเชื่อฟัง ยอมรับนับถือ จงรักภักดี และให้ความร่วมมือ และได้กล่าวถึงภาระหน้าที่สำคัญของผู้นำว่าต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ พัฒนาผู้ร่วมมือให้มีความสามารถในการทำงาน มีความสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน อำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

โนลส์ (Knowles, 1970, pp. 6-39) อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาว่าความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาซึ่งต้องทำหน้าที่ผู้นำในการดำเนินงานในแต่ละวันการวางแผน เพื่อพัฒนาภาควิชาระยะยาว การกระตุ้นให้อาจารย์มีความเป็นเลิศทางวิชาการความรับผิดชอบในการจัดเตรียมงบประมาณของภาควิชาให้ครบบริบูรณ์ ต้องวางแผนประสานในการจัดการเรียนการสอน วิชาต่าง ๆ วางแผนการจัดซื้อตำราหนังสือ การเสนอแนะการสรรหาบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ และ ยังได้อธิบายถึงลักษณะของผู้ที่เป็นหัวหน้าภาควิชาว่า ควรเป็นคนที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำภาควิชา สามารถทำงานร่วมกับคนหมู่มากได้

วอลเวอร์ตัน (Walvertom, 1984, pp. 12-13) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร มีความรู้ด้านการเงินและด้านบุคคล เป็นผู้พร้อมที่จะนำและให้ความช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และมีสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลอื่น

สรุปได้ว่า ผู้นำทางวิชาการคือผู้ที่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริหาร และนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมด้านวิชาการของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายและประสานงานด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ให้บรรลุเป้าหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

บทบาทของผู้นำทางวิชาการ

บทบาทของผู้นำทางวิชาการ หรือหน้าที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องปฏิบัติ ได้มีผู้กล่าวถึง ทั้งลักษณะที่เป็นบุคลิกลักษณะและภารกิจที่ผู้นำทางวิชาการพึงมี พึงปฏิบัติ อาทิ

มอริส (Morris, 1981, p. 23) สรุปว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยต้องทำงานอย่างจริงจัง มีความเข้าใจผู้ร่วมงานแต่ละคน เป็นที่ปรึกษาสำหรับลูกน้องได้

เบลค, เจน และมาซา (Blake, Jane & Martha, 1981, pp. 30 - 45) ได้อธิบายเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบของผู้นำทางวิชาการ (Academic Leaders) ว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ 10 ประการ

1. ปฏิบัติตามอุดมการณ์ของสถาบันและดำเนินการในกิจกรรมให้บรรลุผล
2. จัดดำเนินการเรียนการสอนต่าง ๆ
3. จัดทำหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
4. สร้างบรรยากาศในการวิจัยและงานวิชาการที่มีคุณภาพสูง
5. กระตุ้นให้มีการบริการวิชาการแก่ชุมชน
6. จัดหาแหล่งเงินทุน และการจัดสรรใช้งบประมาณ
7. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบทางวิชาการแก่อาจารย์
8. ให้ความร่วมมือในกิจการนักศึกษา
9. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก เพื่อความมั่นคงและการคงไว้ซึ่งความรัก

ใคร่ในสถาบัน

10. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และการดำเนินการเพื่อบริการใช้อาคารสถานที่

แมคคาธี (McCathy, 1971) ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาการและครู พบว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยวิชาการ มีความคิดเห็นแตกต่างกับกลุ่มครู เกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานด้านวิชาการเรื่องการสังเกตการสอน การวัดผลและการประเมินผล ทุกกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีบทบาทในการบริหารงานวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด มากกว่าการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในการบริหารโรงเรียน

ทรัสต์ตี (Trusty, 1986, pp. 116 - 117) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้
2. ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ

3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียนและของห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
 4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
 5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
 6. ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
 7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
 8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียน ด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานวิชาการ
 9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
 10. การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเซาว์ปัญญาของนักเรียน
 11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
 12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
 13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาในการแก้ไขปัญหาด้านวินัย
 14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยนักเรียน
 15. มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน
 16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
 17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพ
- เกื้อกูล แสงพริ้ง (2541, หน้า 40) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะแสดงบทบาทของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้คือ
1. โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน
 2. บุคลากรด้านนักเรียน ครูอาจารย์ คณาธิการ โรง การเงินและงานธุรการต่าง ๆ
 3. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีสูงสุด
 4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 5. เน้นการนำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน
 6. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคม และประเทศชาติ
- คินีเซวิช (Knezevick, 1984, pp. 16 -19) ได้กล่าวถึงบทบาทและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทและความสามารถในเรื่องต่าง ๆ

รวมทั้งสิ้น 17 ประการ และในจำนวนนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในทางวิชาการ หรือความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (Instructional Manager) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ รู้การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของมนุษย์ รู้จักนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัดโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, pp. 218-245) กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน คือ

1. การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าประสงค์ของโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาการสอน
7. การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจกับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ
10. การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้

อาทร ชนเห็นชอบ (2530, หน้า 16- 17) กล่าวว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดจะต้องทำตนเป็นคนมีคุณค่าและอธิบายในประเด็น “คุณค่า” ว่าต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ คือสามารถวางแผนพัฒนาในด้านต่าง ๆ ติดตามประเมินผล มีความกระตือรือร้นในการคิดริเริ่มต่าง ๆ ซึ่งมีคุณค่าทางวิชาการและการสร้างสรรค์

โมนาว (Moomaw, 1984, pp. 22 - 28) ได้อธิบายเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องยึดหลักการ 5 อย่าง

1. ต้องมีความกระตือรือร้นในหน้าที่และเป้าหมายของสถาบัน ซึ่งจะนำไปสู่ความชัดเจนในการดำเนินการด้านวิชาการ
2. ต้องพัฒนาครูให้เป็นผู้นำกลุ่ม เพื่อช่วยในการบุกเบิกความรู้และการปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำอย่างนี้จำเป็นต้องจัดหาแหล่งทรัพยากร เปิดโอกาสในการฝึกและพัฒนาผู้นำ จัดหาทุนเพื่อพัฒนาผู้นำ อาจเป็นกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือจัดหาบริการช่วยเหลือสนับสนุน
3. ต้องกระตุ้นให้มีความคิดใหม่ ๆ สิ่งที่สำคัญทางวิชาการ คือ ต้องมีความคิดใหม่ ๆ

มีการสนับสนุนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ผู้นำทางวิชาการจึงต้องกระตุ้นให้ทุกคนมีจิตใจที่จะคิดประดิษฐ์อะไรใหม่ ๆ ขึ้นมา กระตุ้นให้มีการศึกษาทดลองและให้มีการนำไปเผยแพร่

4. ต้องมีการประเมินผล โดยประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดดำเนินการไปแล้ว เพื่อจะได้ปรับปรุงเป้าหมาย และนำไปคิดพัฒนาสิ่งใหม่ มิใช่ประเมินเพียงโครงการทางวิชาการ หรือกิจกรรมเท่านั้น ต้องประเมินอาจารย์และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ด้วย การประเมินนี้จะนำไปสู่การอภิปรายร่วมกัน แก้ไขปัญหาหารือกันถ้าทำได้ผลดีจะนำไปสู่ความไว้วางใจกันในสัมพันธไมตรีและเป็นการจูงใจด้วย

5. การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การได้รับการยอมรับในผลงานมิใช่แต่เพียงเงินเท่านั้น จะช่วยทำให้ทุกคนมุ่งมั่น และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่องาน

นอกจากนี้หลักทั้ง 5 นี้ โมนาเว (Moonow, 1984) ยังได้กล่าวถึงผู้นำทางวิชาการ จะต้องมียุทธศาสตร์ 5 อย่าง ดังนี้

1. การริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ ผู้นำทางด้านวิชาการแต่ละสถาบันต้องเป็นผู้ริเริ่มโดยต้องรับฟังว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถาบัน จะใช้ภาวะผู้นำอย่างไรจึงจะสำเร็จ จะช่วยสนับสนุนอย่างไรจึงจะมีกลุ่มผู้นำในด้านความคิดสิ่งใหม่ ๆ

2. การรู้ถึงปัญหา รู้ว่าอะไรคือปัญหา และจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร โดยการศึกษาข้อมูลร่วมกันศึกษาหาข้อมูล

3. การหาข้อมูลและการยอมรับข้อมูล โดยการประชุมปรึกษาหารือ

4. การมอบหมายงาน มอบหมายงานเพื่อแบ่งเบาหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแต่ละอย่าง และมารายงานผลโดยผู้นำ ช่วยในการจัดหาทรัพยากรที่จะนำไปสู่การดำเนินงานแต่ละอย่าง

5. การประเมินผล เพื่อดูว่างานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาอะไร ควรเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอย่างไร จะแก้ปัญหอย่างไร

เดสส์เลอร์ (Dessler, 1986, pp. 269-270) ได้กล่าวถึงการการเป็นผู้นำกลุ่มที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยดีนั้น กลุ่มต้องมีขนาดมากกว่า 5 หรือ 6 คนขึ้นไป โอกาสในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ จะน้อยลง กลุ่มยิ่งมีขนาดโตขึ้นความต้องการในการติดต่อประสานงานยิ่งจะมากขึ้น รวมทั้งต้องใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการควบคุมการทำงานของกลุ่มมากขึ้น

ผู้นำทางวิชาการจึงต้องปฏิบัติภารกิจทางด้านบริหารควบคู่กันไปด้วยนั่นคือ ผู้นำทางวิชาการจะต้องรู้จักใช้กระบวนการบริหารงานด้วย ซึ่งสาระสำคัญของกระบวนการบริหารนี้ กิติมาปริดีดิลก, 2539 อ้างถึงใน อรพร อุณากรสวัสดิ์, 2536) กล่าวว่า การบริหารนั้น หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไป และยังสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องรู้จักวางแผน การจัดหน่วยงาน การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุมงาน และถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 37 - 38)

หมายถึง กระบวนการบริหารว่า หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ การวางแผนการจัดระเบียบหน่วยงาน การจูงใจ และการควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน คือ การวางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การและการพัฒนาแผน
 2. การจัดระเบียบหน่วยงาน คือ การหล่อหลอมทรัพยากรไว้ด้วยกัน ทั้งคน เงิน และ อุปกรณ์ เครื่องมือ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงานและการติดต่อสื่อสารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลมากที่สุด
 3. การจูงใจ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เช่น การยกย่องผู้กระทำความดี การให้รางวัล การให้สิ่งตอบแทน
 4. การควบคุม คือ มีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- สรุปได้ว่า ผู้บริหาร จะต้องทำหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งการวางแผน การจัดการและการจัดสรร การใช้ทรัพยากร การติดต่อประสานงาน การจูงใจคนให้ทำงานการติดตามและประเมินผลงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารคือ ผู้ที่มีความสามารถในการนำงานไปสู่ความสำเร็จโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้ที่เชื่อถือ มีความสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น เป็นที่นิยมของบุคคลทั่วไป มีความตื่นตัว มีความเพียรพยายาม รู้จักการปรับตัว มีความสามารถในการใช้กระบวนการบริหารงาน

ข้ออภิปรายทั้งในด้านผู้นำ ผู้บริหารดังกล่าวพอที่จะสรุปได้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การนั้น จะต้องศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทั้งในด้านบริหารและด้านวิชาการนั้นคือ ลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนางาน ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการติดต่อประสานงาน และความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาท และมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานวิชาการงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน เป็นชีวิตจิตใจของโรงเรียน ส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นเพียงส่วนประกอบที่จะทำให้งานของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่น และบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการผลักดันงานด้านวิชาการ ให้สำเร็จเป้าหมายก็คือผู้บริหารดังความเห็นของนักการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536, หน้า 365) กล่าวว่า บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการไว้ 3 ประการดังนี้

1. ในฐานะผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กรจะโยนความผิดให้คนอื่นไม่ได้โดยเฉพะงานวิชาการของโรงเรียนนั้น จะต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2. ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่เกิดขึ้นโดยระเบียบ คำสั่งหรือแนวปฏิบัติซึ่งหน่วยงาน หน่วยงานหนึ่งกำหนดให้เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าสถานศึกษา เช่น การอนุมัติผลการเรียนและการอนุมัติการจบหลักสูตร การจัดตั้งและยุบกิจกรรมในโรงเรียนเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการทั้งสิ้น ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังและปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์

3. ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารในงานวิชาการจะเกิดผลดี ไม่มีผลเสีย ตามมาภายหลังถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการโดยกำหนดงานวิชาการให้ตนเองในฐานะผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานวิชาการให้เป็นไปตามระเบียบแนวปฏิบัติที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ดังนั้น

3.1 เป็นผู้ประสานงานระหว่างหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ เช่น ฝ่ายวิชาการ แผนกแนะแนว ทะเบียนวัดผลและแม้แต่ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

3.2 เป็นนักวิเคราะห์ผลงานทางวิชาการทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหาร ต้องมีบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูผู้สอนจึงมีความเชื่อถือในความเป็นผู้บริหารของสถานศึกษา

องค์การ อินทรมพรรษ์ (2539, หน้า 164) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในหารนำหลักสูตรไปใช้

1. ต้องมีความเข้าใจหลักสูตรอย่างชัดเจน และจะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรกับสื่อการเรียนและวัสดุประกอบอื่น ๆ
2. ต้องเป็นผู้ดำเนินการนำหลักสูตรไปใช้
3. ต้องเป็นผู้เสริมขวัญกำลังใจแก่ครู
4. ต้องจัดการด้านบริการการใช้หลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียน
5. ต้องจัดการประชุมเพื่อวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดการดำเนินการ
6. ต้องประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร
7. ติดตามผลการปฏิบัติงานแนะนิเทศ
8. ประชาสัมพันธ์
9. ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร

สังค วังศ์ลา (2538, หน้า 10) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้หลักสูตร ดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อย่างชัดเจน
2. ให้บริการวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนชนิดต่าง ๆ แก่ครู
3. ดำเนินการนิเทศ ติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
4. กระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้อง

5. ให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูผู้ใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ครู
 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 22) ได้สรุปว่า หน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ
 ในโรงเรียนเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องกระจายความรับผิดชอบ
 ไปให้ครูทุกคน และจะต้องครอบคลุมถึงปรัชญา และเป้าหมายของการจัดการศึกษาของนักเรียน
 การนำหลักสูตรไปใช้ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การรู้จักเลือกสื่อการสอน การจัดการบริการห้องสมุดและ
 การแนะแนว ตลอดจนการประเมินผลงานวิชาการแต่ละวิชาที่จัดสอนและวิชาการของ โรงเรียน
 โดยส่วนรวม

เท่าที่กล่าวมา เป็นการบริหารงานวิชาการ ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตร จุดมุ่งหมาย
 แผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและสื่อการสอนการจัด
 แบบเรียน ห้องสมุดโรงเรียน การประเมินผลและการวัดผลการศึกษา และการนิเทศการสอนจะเห็นว่า
 งานวิชาการเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียน โดยจะต้องเป็นผู้นำหรือหัวหน้าทีมงานของบุคลากร
 และครู-อาจารย์ จะต้องทำงานร่วมกันอย่างมากผู้บริหาร โรงเรียนจะทำงานคนเดียวไม่ได้แน่นอน

ผู้บริหารกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ

การที่สถานศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะ
 จะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษา รวมทั้งผู้ช่วยของบริหารก็ตาม จะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่
 เพียงเป็นผู้บริหารอย่างเดียว หากแต่ต้องแสดงภาวะผู้นำของตนเองด้วย จึงจะประสบผลสำเร็จ
 ซึ่งแคมป์เบลล์, บริดจ์ และไนสเตรนค์ (Campbell, Bridge & Nystrand, 1977, pp. 225 -227)
 ได้กล่าวถึง บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำ 4 ประการ ด้วยกัน คือ 1. ต้องเป็นผู้
 จัดรูปแบบ 2. เป็นผู้สื่อความหมาย 3. เป็นผู้นำทางการศึกษา

4. เป็นผู้บังคับบัญชา

ส่วนเนเซวิก (Knezevick, 1984) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง
 17 บทบาทดังนี้ คือ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง 2) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ 3) เป็นนักวางแผน
 4) เป็นผู้ตัดสินใจ 5) เป็นนักจัดองค์การ 6) เป็นผู้จัดให้มีการเปลี่ยนแปลง 7) เป็นผู้ประสานงาน
 8) เป็นผู้สื่อสาร 9) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง 10) เป็นผู้แก้ปัญหา 11) เป็นผู้จัดระบบงาน 12) เป็นผู้บริหาร
 การเรียนการสอน 13) เป็นผู้บริหารงานบุคคล 14) เป็นผู้บริหารทรัพยากร 15) เป็นผู้ประเมินผล
 16) เป็นประธานในพิธี 17) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

มอร์เฟท เจน, และโรเลอร์ (Morphet, Jahn & Roller, 1982) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา
 ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอย่างเดียว หากแต่ยังต้องแสดงภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นที่ปรากฏ
 จึงสามารถผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการได้ ซึ่ง โบล และคานเวนพอร์ท (Bole

& Davenport, 1975) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันช่วยให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้คนในกลุ่มบรรลุความประสงค์ที่ต้องการ ส่วนเอ็ดมันส์ (Edmonds, 1985, pp. 331-356) เชื่อว่าการที่จะให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพด้านวิชาการนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นแกนหลักในการปฏิบัติการกิจจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการด้วย คูনারด์ (Cunard, 1990, pp. 30-34) มีความเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำทางวิชาการเช่นกัน

นอกจากนี้ในปีพุทธศักราช 2532 เดวิส และ โทมัส (Davis & Thomas, 1989) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในผู้บริหาร อีกทั้งยังแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ถึง 4 ประการด้วยกัน คือ

1. มีคุณลักษณะ และทักษะด้านความเป็นผู้นำที่เด่นชัด
2. มีความสามารถด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีทักษะทางด้านสังคมสูง
4. มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี และมีความสามารถสูง

ส่วนชอร์ตและ โจนส์ (Short & Jones, 1991, pp. 1-6) ยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการ จะช่วยสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วน ดอลล (Doll, 1974) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม ไม่มองผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตัวด้วย
2. เป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง
3. ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มในที่นี้มีได้หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉพาะของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. เป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม
5. เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่

6. เป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้นำของผู้มีปัญญาก็ต้องมีปัญญาด้วยผู้นำทางการศึกษาคงจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7. เป็นผู้มีความสามารถเป็น ผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ได้ยาก

นอกจากนี้ แอนเดอร์สัน และพิกฟอร์ด (Anderson & Pigford, 1977) ศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยเซาท์คาโรไลนา ได้ให้ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมุ่งมั่น และเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยวิญญูณของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงาน ให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้าง การเปิดโอกาสให้ครูได้มีการสังเกตการสอนของเพื่อนครูด้วยกันนี้จะช่วยให้รู้ว่าครูที่ดีควรมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไรและจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยกัน ความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มาสังเกตการสอน วิธีการเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคนว่าผู้บริหารสามารถสอนหนังสือได้ มิใช่ถนัดแต่บริหารงานเท่านั้น
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสังเกตสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียน
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสื่อสารให้ครู เข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีค่ายิ่ง ฉะนั้นการประชุมครูจึงควรมีเท่าที่จำเป็น
7. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ หรือการพบปะสังสรรค์กับคณะครู
8. ผู้บริหารสถานศึกษาควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ยอมอยู่ใต้อิทธิพลของใครการพบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสอน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและมโนทัศน์ทางวิชาการได้ดียิ่งขึ้น

10. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ เช่น การสังเกตการสอนในชั้นเรียนการนิเทศแบบคลินิก การรู้จักบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะระหว่างบุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนพอจะสรุปเป็นรายละเอียดแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความตั้งใจจริงในการทำงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณะครูจะทำให้เกิดความศรัทธาและการยอมรับ และได้รับความร่วมมือในการทำงานผลงานที่ได้จึงเป็นของทั้งคณะครูและผู้บริหาร และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการได้ นอกจากกระทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารต่าง ๆ เช่น การวางแผน การสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การจูงใจ เป็นต้น เพื่อให้งานภายใต้การบริหารนั้นดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะของผู้หน้านั้น ทักษะที่ว่านี้ เคทซ์ (Katz, 1987, p. 29) ได้เสนอแนะไว้ 3 ประการที่เรียกว่า Katz Three Skill Approach ซึ่งได้แก่

1.1 ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ผู้บริหารที่มีทักษะนี้จะมี ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานทุกลักษณะสามารถเห็นว่างานใดสัมพันธ์กับงานใด ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไรผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรคือผลที่จะตามมา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรัดกุม

1.2 ทักษะทางด้านมนุษย (Human Skills) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่าเก่งคน มีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกในหน่วยงานให้มีความสมดุระหว่างคนด้วยกัน รู้จักยอมรับเมื่อมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.3 ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผลหรือเรียกว่า เก่งงาน มักจะเป็นงานเกี่ยวกับเฉพาะอย่าง เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การเงินและบัญชี การจัดระบบงานเทคนิคการสอน การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ๆ

โดยสรุป ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำความสำเร็จทางด้านวิชาการมาสู่โรงเรียนได้ งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ

เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียนและเจ้าหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมที่อยู่ที่เกี่ยวข้องของงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพอันประกอบด้วย การตระหนักถึงหน้าที่ในการปรับปรุงสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน การให้แรงจูงใจ และการให้รางวัลกับครูและนักเรียนที่ทำงานด้านวิชาการ การติดตามความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาการ การสรรหาทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน การติดตามการปฏิบัติการสอนของครู และการสังเกตวิธีสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาทางด้านวิชาการของสถานศึกษา สิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน ก็คือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของโรงเรียน เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ตัวนักเรียนอย่างแท้จริง

2. ความสามารถในการพัฒนางาน การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันแบ่งงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน และอาศัยศาสตร์ทางการบริหารหลายหลายศาสตร์จึงจะประสบความสำเร็จ (โสภาค วิริโยธิน, 2533, หน้า 3-4) ในฐานะผู้บริหาร โรงเรียน จะต้องพัฒนาสิ่งเหล่านี้

2.1 โครงสร้าง (Structure) ในสถานศึกษา โครงสร้างสายงานในการทำงาน ส่วนมากมักจะไม่ค่อยชัดเจน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน การบริหารที่จะมีประสิทธิภาพนั้น โครงสร้างต้องชัดเจน ทุกคนเข้าใจในบทบาทของตนเอง

2.2 คนหรือพฤติกรรมสังคม (Man or Social Behavior) คนมีความแตกต่าง การทำงานร่วมกันถ้าไม่เข้าใจความรู้สึกของคนอื่น ไม่เข้าใจพฤติกรรมทางจิตวิทยาก็จะทำให้คนยึดมั่นในตนเอง เป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้งและยิ่งทำงานไปก็จะเป็นบ่อเกิดแห่งความเบื่อในงานที่ทำ จึงเห็นว่าควรที่จะต้องพัฒนาอบรมเพิ่มความรู้อยู่เสมอ

2.3 งานหรือกิจกรรม (Task or Activities) งานในโรงเรียน มีมากมายที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ที่ก้าวหน้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 การเงิน (Money) เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ จะมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใหม่อยู่เสมอ จะต้องมีการแก้ไขพัฒนาอยู่เสมอ

2.5 เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology) ในการเรียนการสอน หลักสูตร จะมีการพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ เป็นเรื่องที่ต้องเอาใจใส่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบันค่อนข้างจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉะนั้น โรงเรียนต้องจัดซื้อหาให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยสรุป ความสามารถในการพัฒนานับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของงานด้านวิชาการของผู้บริหารเป็นอย่างมากเพราะการพัฒนางานด้าน โครงสร้าง ต้องมีการปรับและพัฒนา ด้านพฤติกรรมทางสังคมต้องอาศัยความสามารถในเชิงพฤติกรรมเพื่อทำให้ครู ได้ทำงานร่วมกัน ด้านกิจกรรม ด้านการเงินนั้นต้องอาศัยความเอาใจใส่สูง ทางด้านเทคโนโลยีต้องมีการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง

ดังนั้นความสามารถในการพัฒนางานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร ต้องเรียนรู้และลงมือปฏิบัติเพื่อจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

3. ความสามารถในการวางแผน การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งของ การบริหาร และเป็นกระบวนการที่มีลักษณะของความเป็น “ศาสตร์” และความเป็น “ศิลป์” ที่ผู้บริหารพึงต้องมีความเข้าใจและมีทักษะ มีความชำนาญในการนำไปใช้ จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535, หน้า 110)

ผู้บริหารควรมีลักษณะการปฏิบัติหน้าที่การวางแผนของผู้บริหารดังนี้

3.1 เข้าใจความต้องการหรือปัญหาได้ชัดเจน โดยมีหน้าที่เบื้องต้นของการวางแผน เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งอาจเป็นงานชนิดใหม่ซึ่งต้องการให้สำเร็จในอนาคต

3.2 รับข่าวสารที่สมบูรณ์ เกี่ยวกับหน้าที่ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ความรู้ในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในแผนการเป็นสิ่งจำเป็นและผลของหน้าที่ปฏิบัติในแผนการต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวางแผนที่ฉลาด

3.3 วิเคราะห์และจัดประเภทข่าวสาร ส่วนประกอบแต่ละส่วนของข่าวสารจะถูก พิจารณาแยกกัน พิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนประกอบแต่ละส่วนกับองค์ประกอบทั้งหมดของ ข่าวสาร ซึ่งต้องกระทำแยกกัน ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลจะถูกเปิดเผยจากการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจะถูกค้นพบและประเมินค่าข่าวสารของเรื่องประเภทเดียวกันจะถูกจัด เข้าประเภทไว้ด้วยกัน

3.4 กำหนดข้อสมมติฐานและข้อจำกัดของการวางแผน ข้อสมมติฐานอันแน่นอนซึ่งเกิดขึ้น จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและความเชื่อถือนับว่าสำคัญต่อ การกำหนดแผนการเป็นพื้นฐาน การวางแผน

3.5 กำหนดแผนการเพื่อเลือก แผนการเพื่อเลือกหลาย ๆ แผนมักจะมียู่เพื่อผลสำเร็จของงานที่จะต้องกระทำ และในขั้นตอนนี้สิ่งที่เป็นไปได้หลาย ๆ อย่างจะค่อย ๆ เกิดขึ้นการกำหนดแผนเพื่อเลือกจำเป็นต้องอาศัยความฉลาดและความสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

3.6 เลือกแผนที่ถูกต้อง ในขั้นนี้จะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการที่จะรับมาปฏิบัติ ข้อพิจารณาอย่างพอเพียงเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ความสามารถดัดแปลงได้เหมาะสม

3.7 จัดแจงขั้นตอนรายละเอียดและจังหวะของแผนการที่ถูกเลือกในขั้นนี้จะเป็นเรื่องของการถ่ายทอดแผนการสู่การปฏิบัติจริง เพราะฉะนั้นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ ๆ จะต้องปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ และระยะเวลาการปฏิบัติจะต้องจัดทำขึ้น

3.8 จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนการความสำเร็จของแผนการประเมินได้จากการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของแผนการเพราะฉะนั้นในแผนการควรต้องมีการกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลของการปฏิบัติหน้าที่ตามแผน

โดยสรุป การวางแผนงานถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานทางด้านวิชาการของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการวางแผนการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลของงานด้านวิชาการ ผู้บริหารในทุกระดับจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีการวางแผนเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง

4. ความสามารถในการติดต่อประสานงาน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1997, p. 292) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นผลการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ สึกนิกคิดหรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่สนใจเกี่ยวข้องอื่นๆ ส่วนแนวความคิดของมอร์เฟต (Morphet, 1982, pp. 128-129) มองการติดต่อสื่อสารว่าเป็นตัวกลางระหว่างบุคคลต่อบุคคลระหว่างองค์การต่อองค์การและระหว่างรัฐกับประชาชนเป็นเครื่องธำรงและเผยแพร่ เป็นสื่อสารความเข้าใจและเป็นกิจกรรมที่มนุษย์ต้องกระทำกันโดยธรรมชาติ

จุดประสงค์ของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการแก้ปัญหา การสื่อสารจะช่วยแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้นำจะต้องหาวิธีสร้างระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้รู้จักแหล่งข้อมูลและประหยัดเวลาในการให้ข้อมูล

2. เพื่อการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น และทัศนคติ ซึ่งผู้นำมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเห็น ทัศนคติและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องรู้จักใช้อิทธิพล (Influence) และผู้นำควรสื่อสารเพื่อใช้อิทธิพลนี้

3. เป็นการให้ข้อมูลข่าว หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานด้วยความถูกต้องและทันเวลา ถ้าผู้นำให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานไม่เพียงพออาจทำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา คิดไปต่าง ๆ นา ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนสถานศึกษาโดยรวม

4. เพื่อเป็นการเกลี้ยกล่อม จุดประสงค์ประการนี้เพื่อเกลี้ยกล่อมจูงใจการให้ข้อมูลมากเท่าใดก็จะช่วยให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลง

5. เพื่อเป็นการหาข้อมูล ในการบริหารงานนั้นผู้นำจำเป็นต้องตัดสินใจการให้ข้อมูลมากเท่าใดก็จะช่วยให้การตัดสินใจพลาดน้อยลง

6. เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจสถานศึกษาและงานของสถานศึกษาดีขึ้น หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อความหมายเพื่อให้ผู้อื่น เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม เข้าใจงานที่ผู้นำกำลังอยู่ผู้นำอาจต้องใช้วิธีการให้ข่าวสารหรือการสื่อสารประชาสัมพันธ์

โดยสรุป

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดควรที่จะมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุภารกิจของงานการพัฒนาทางด้านวิชาการที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะเปิดทางไปสู่การปฏิบัติงานแล้ว การประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานไม่มีขึ้นเลย การติดต่อสื่อสารจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตของคนเรา

5. ความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากร ทรัพยากรในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีและการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

5.1 การจัดทำตารางสอน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะจัดทำโดยกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระยะหนึ่งสัปดาห์กิจกรรมนั้นต้องสัมพันธ์กับเวลาหลักสูตรและการพัฒนาผู้เรียน การบริหารงานวิชาการจะบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดตารางสอนด้วย (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532, หน้า 62) ในการจัดทำตารางสอนนั้น โรงเรียนควรได้จัดกระทำให้เสร็จก่อนวันเปิดภาคเรียน ทั้งนักเรียนและครูจะได้รับรู้ตารางสอนเพื่อการเตรียมตัวที่ดี ซึ่งควรจัดทำไว้ 4 ชุด คือ ตารางสอนรวมของทุกคน ตารางสอนรวมทั้งชั้น ตารางสอนประจำชั้น และตารางสอนประจำตัวผู้สอน

5.2 การจัดชั้นเรียน จัดได้หลายวิธีดังนี้ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532, หน้า 64)

5.2.1 แบ่งความสามารถ (Ability Grouping) โดยคัดผู้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นไปให้อยู่ในห้องเดียวกัน ซึ่งอาจจุผลการสอบเป็นรายวิชา การจัดชั้นเรียนแบบนี้ทำให้การเรียนของผู้เรียนเป็นอย่างเต็มที่

5.2.2 แบ่งแบบคณะ (Heterogenous Grouping) เป็นการแบ่งตามบัญชีนักเรียน ให้จำนวนนักเรียนเท่ากันในแต่ละชั้นเรียนมีเด็กอ่อนและเก่งปะปนกัน การจัดชั้นเรียนแบบนี้อาจมีปัญหาย่อยข้างตรงที่เด็กเรียนเร็วต้องรอคอยเด็กเรียนช้า

5.3 การจัดครูเข้าสอนแทน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเลือกจัดครูผู้สอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละวิชา แต่ละระดับชั้น และความสามารถ ของผู้เรียน ตลอดจนดูความสามารถในการปกครองดูแลเด็กให้อยู่ในกรอบหรือแนวทางที่ต้องการ

5.4 การจัดสอนซ่อมเสริม หมายถึง การสอนเป็นพิเศษนอกเหนือจากการสอนตามปกติ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่พบในตัวนักเรียน ช่วยให้เรียนทันเพื่อนช่วยให้นักเรียนสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายและการเรียนดีขึ้น การซ่อมเสริมมี 4 ประเภทคือ ซ่อมเสริมก่อนการเรียนการสอน ซ่อมเสริมขณะทำการสอน ซ่อมเสริมรายวิชา เพื่อสอบแก้ตัว และซ่อมเสริมนักเรียนที่ฉลาดรู้ได้เร็วกว่าคนอื่น

5.5 การจัดแบบบทเรียน ปัจจุบันแบบเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ การทรวงศึกษาธิการ กำหนด ให้ใช้ส่วนแบบเรียนประกอบให้อยู่ในดุลพินิจของผู้บริหารโรงเรียนใช้ความรอบคอบในการพิจารณา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

5.6 การจัดห้อง เนื่องจากห้องสมุดเป็นแหล่งรวมวิชาการที่ให้ผู้เรียน ได้ศึกษากันคว้าเพิ่มเติม มีความคิดกว้างขวาง ห้องสมุดจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเรียนการสอน และการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้มีการจัดห้องสมุดให้ดี ถูกต้องและเพียงพอต่อความต้องการ (กิติมา ปรีดีคิลก, 2532, หน้า 67)

5.7 งานธุรการและการเงิน ขอบข่ายการบริหารธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

5.7.1 งานที่เกี่ยวกับงานสรรบรรณ คือ การติดต่อทางจดหมายหรือการติดต่อสื่อสาร อย่างเป็นทางการอื่น รวมทั้งหลักฐานการติดต่อ

5.7.2 งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับและการเบิกจ่ายเงิน การทำบัญชี การจัดซื้อ การควบคุมและตรวจสอบเรื่องเงิน

5.7.3 การจัดทำงบประมาณรายจ่าย

5.7.4 การควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์

5.7.5 งานเกี่ยวกับทะเบียนนักเรียน ใบรับรองรายงานผล

5.7.6 งานดูแลซ่อมแซมอาคารและครุภัณฑ์

5.7.7 งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน

5.7.8 งานจัดรักษาความปลอดภัย

5.7.9 การควบคุมตัวบุคคลที่เกี่ยวกับการสอน

โดยสรุป นอกจากผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรในการพัฒนา งานวิชาการที่จะทำให้บรรลุถึงจุดหมายต้องให้ความสะดวกแก่ครูในการดำเนินการจึงบ่งชี้คุณภาพ ของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้ แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการบริหารงาน ของผู้บริหารให้บรรลุเป้าหมายก็ตาม การที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการจัดสรรและ ใช้ทรัพยากรก็สามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งไทยและต่างประเทศ พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประเภทโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นตัวแปรสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ กมลวรรณ ชัยนิขศิริ (2536) ที่ได้ศึกษาพบว่า ขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรย่อย ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมน และ ลอร์เรนซ์ (Mann, 1989, p. 77) พบว่าตัวแปรขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของโรงเรียนการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะตัวแปรขนาดโรงเรียนกับประสบการณ์ในการทำงาน ที่คิดว่ามีความเกี่ยวข้องกับภาวะ ผู้นำทางวิชาการ

1. ประเภทโรงเรียน ประเภทโรงเรียนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ ของสถานศึกษา (Ried & Peter, 1998, p. 29) ซึ่ง โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนทั้งในระดับประถมศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้าน วัสดุอุปกรณ์ ความพร้อมทางด้านสื่อการเรียนการสอน ขาดความพร้อม ต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา ฮารีย์ กอเซ็ม (2546) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ วิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียน ขนาดใหญ่ (ผกา ว่องนาวิ, 2545, หน้า 52) ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีประเภทขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคคลแตกต่างกัน

2. ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร ประสบการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวแปรหนึ่ง เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2540, หน้า 54) ประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน สุจิตรา จรจิตร (2532, หน้า 79-80) ประสบการณ์ของคนทำให้บุคคลนั้นมีโอกาส เรียนรู้ และ มีความสุขในการปฏิบัติงานจากการวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าหน่วยงานกับผลสัมฤทธิ์ ในงานที่ปรากฏผล ออกมาว่าอายุราชการมากหรือมีประสบการณ์สูง ก็ยังจะทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วย

คำเนิงานให้สำเร็จลุล่วง แก่หน่วยงานมากขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา ศิริธำรงค์ (2544, หน้า 38) พบว่าประสพการณ์ในการปฏิบัติงานหรือระยะเวลาของการทำงาน จะทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน และความเข้าใจในงานประจำที่ปฏิบัติภายใต้ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประเภทโรงเรียน และ ประสพการณ์ในการทำงาน ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, สมศรี กิจชนะพานิชย์ และเพ็ญพรรณ จิตะเสนีย์ (2535) ได้สังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการจัดการภายใน โรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ดำเนินการวิจัยพุทธ ศักราช 2523-2532 ผลการวิเคราะห์พอสรุปได้ดังนี้ 1) การจัดการด้านการเงิน อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่าระดับนี้อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ อยู่ที่ผู้บริหารในระดับสูงกว่าทั้งสิ้น ผู้บริหาร โรงเรียนเพียงแต่ใช้เงินให้ถูกต้องตามระเบียบและทันตามกำหนดเวลาเท่านั้น 2) ด้านทรัพยากรบุคคล พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนยังให้การนิเทศแก่ครูในโรงเรียนน้อย ด้านการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน พบว่ามีน้อยมาก ด้านการวัดและประเมินผลการสอนของครู 3) การจัดการด้านหลักสูตร และการสอน พบว่าในระดับมัธยมศึกษา ยังไม่สามารถจัดวิชาเลือกตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน 4) การจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานนี้มาก แต่ในทางปฏิบัติยังทำได้น้อย และ 5) การบริหารงานวิชาการ พบว่าผู้บริหารมักเน้นการบริหารงานวิชาการน้อยกว่างานด้านอื่น ๆ ผู้บริหาร ขาดความรู้และทักษะในด้านวิชาการจึงไม่ส่งเสริมและสนับสนุนในด้านนี้เท่าที่ควร และจากการศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหารดีเด่น พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด และลักษณะการบริหาร โรงเรียนเป็นแบบเสรีนิยม (อิสระ)

รังสรรค์ เหลือสนุก (2534) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การนิเทศทางไกลของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการนิเทศทางไกลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และการนำการนิเทศทางไกลมาใช้เพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนกับการรับรู้เกี่ยวกับการนิเทศทางไกลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

สมศักดิ์ คงสมนวน (2534) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ในสี่ด้าน คือ ด้านการบริหารหลักสูตรด้านการจัด

การเรียนการสอน ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา นอกจากนั้น ยังมุ่งเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการบริหารตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 189 คน และครูผู้สอนจำนวน 241 คน ผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา 2) ผู้บริหาร และครูผู้สอนใน โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โดยรวม และแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ ในการบริหารต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวม และแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผดุง อารยะวิญญู และศรียา นิยมธรรม (2534) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความนิยมไทยของนักเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความนิยมไทยของ นักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มาจากสถานศึกษาแตกต่างกัน ตัวอย่างเป็นนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 720 คน ผลการวิจัยพบว่านักเรียน มัธยมศึกษาที่มีความนิยมไทย มีอยู่ประมาณร้อยละ 98 ของประชาชน และถึงแม้นักเรียนมีความรู้สึก นึกคิดนิยมไทยแต่แสดงออกทางพฤติกรรมในการนิยมไทยเพียงร้อยละ 67

รังสรรค์ ฤกษ์ขำ (2534) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์ในสภาพแวดล้อม จริงของพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร สภาพการรับรู้ในจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของผู้บริหารโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 จำนวน 122 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน มีพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการอยู่ในอันดับแรก และอันดับสุดท้ายคือสภาพการบริหารงาน ในกระบวนการบริหารหลักสูตรในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ สภาพการบริหารงานในกระบวนการบริหารหลักสูตร สภาพการรับรู้ในจุดหมายของหลักสูตร มัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อใช้ค่าของสมการถดถอยแบบเส้นตรงมาเป็นตัวกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ ดังกล่าว พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนและเป็นตัวแบบของความสัมพันธ์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

คณิต เจริญกลาง (2535) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน และการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา 3) องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 221 คน และครูผู้สอนจำนวน 397 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 309 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน สำหรับระดับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางสองด้าน คือ งานวัสดุประกอบหลักสูตร และงานวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อยหนึ่งด้านคือ งานประชุมอบรมทางวิชาการ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 3) องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมี 5 องค์ประกอบ คือ ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงโรงเรียน การดูแลเอาใจใส่ ความยอมรับนับถือ และโอกาสในการทำงาน เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 9 ด้าน

สามารถ ทิมนาค (2535) ได้ทำงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการนิเทศกับกระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 โดยมุ่งศึกษาทักษะทางการนิเทศและกระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 จำนวน 387 คน จาก 84 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ 1) ผู้บริหาร โรงเรียนในทุกขนาดโรงเรียนมีการใช้ทักษะทางการนิเทศทุกด้าน คือ ความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธี อยู่ในระดับมาก 2) การใช้ทักษะด้านการนิเทศของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการใช้ทักษะทางการนิเทศน้อยกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดอื่น ๆ 3) ผู้บริหารโรงเรียนในทุกขนาดมีการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศงานวิชาการ ซึ่งได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การสร้างความเข้าใจในการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศอยู่ในระดับมาก 4) การปฏิบัติตาม

กระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติ น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดอื่น ๆ

อรพร อุณากรสวัสดิ์ (2536) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารกับ ครูสายปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการจัดการให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ คุณลักษณะทั่วไป และเพื่อการพัฒนาอาชีพ

นวล เซาวนปรีชา (2539) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่มากเท่าที่ควร และพฤติกรรมผู้บริหารทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

เกื้อกุล แสงพริ้ง (2541) ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมและ ทุกด้านอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ต่างกันเมื่อจำแนกตามขนาด โรงเรียน ขนาดเล็กมีประสิทธิผลน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิผลน้อยกว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ และด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญเมื่อจำแนกตามของโรงเรียน วุฒิต่างการศึกษาและ ประสิทธิภาพในการบริหาร

สะอาด ราชเฉลิม (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรดิตต์ พบว่าแบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นแบบเกื้อหนุน

พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรม การบริหารวิชาการที่แสดงออก ถึงทักษะการบริหาร ดังนี้ ทักษะด้านความคิดรวบยอดที่ได้ปฏิบัติ คือ การส่งเสริมให้ครูจัดทำสื่อ การเรียนการสอน ในทางตรงข้าม ไม่ได้ปฏิบัติ คือ การจัดให้มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ และ ไม่แน่ใจ คือ วิเคราะห์จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อนำมาปรับแผนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพ ของท้องถิ่น ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ได้ปฏิบัติ คือ ยกย่องผลงานของครูที่ประสบผลสำเร็จ ในทางตรงข้าม ไม่ได้ปฏิบัติคือ การเชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน

ไม่แน่ใจคือ สนใจในปัญหาและความต้องการครู และทักษะด้านเทคนิควิธี ได้ปฏิบัติ คือการรวบรวม ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนและครูเป็นปัจจุบัน ในทางตรงข้ามไม่ได้ปฏิบัติคือ ประเมินผล โครงการ นิเทศภายในทุกครั้ง ไม่แน่ใจคือ แก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักสูตรได้อย่างถูกต้อง

งามพิศ คุณสอน (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ปกติและวิกฤต ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตมากที่สุด ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดเล็กอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตน้อยจำนวนเท่ากัน 2) ลักษณะการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 3) ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติพบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้ สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 4) การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ที่ต่างกัน แตกต่างกันทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณา แต่ละองค์ประกอบพบว่าภายใต้สภาวะการณ์ปกติการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มากกว่าการใช้สภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต 5) ภาวะผู้นำ ทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ภายใต้สภาวะการณ์ปกติ คือ การกำหนด เป้าประสงค์ของ โรงเรียน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านการใช้ หลักสูตร การสื่อสารการสร้างมาตรฐานวิชาการ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพ การบริหารงานวิชาการภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต คือ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอนและการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

ธนรัตน์ บุรีสูงเนิน (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียง พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกัน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

วัชระ สุยะลังกา (2545) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน และการวัดผลประเมินผล ในทุกกิจกรรม สำหรับปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารไม่สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครู ครูไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตร ผู้บริหาร ไม่ติดตาม การใช้หลักสูตร มอบหมายให้ครูไปทำงานด้านอื่นมากกว่าการสอน ผู้บริหารไม่สนใจ ในการนิเทศ

ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน ไม่แน่ใจคือ สนใจในปัญหาและความต้องการครู และทักษะด้านเทคนิควิธีได้ปฏิบัติ คือการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนและครูเป็นปัจจุบัน ในทางตรงข้ามไม่ได้ปฏิบัติคือ ประเมินผลโครงการนิเทศภายในทุกครั้ง ไม่แน่ใจคือ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักสูตร ได้อย่างถูกต้อง

งามพิศ คุณสอน (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ปกติและวิกฤต ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตมากที่สุด ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และขนาดเล็กอยู่ในสภาวะการณ์วิกฤตน้อยจำนวนเท่ากัน 2) ลักษณะการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 3) ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและภายใต้สภาวะการณ์ปกติพบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนภายใต้ สภาวะการณ์วิกฤตอยู่ในระดับปานกลาง 4) การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการแต่ละองค์ประกอบของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภายใต้สภาวะการณ์ที่ต่างกัน แตกต่างกันทุกองค์ประกอบ เมื่อพิจารณา แต่ละองค์ประกอบพบว่าภายใต้สภาวะการณ์ปกติการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มากกว่าการใช้สภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต 5) ภาวะผู้นำ ทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ภายใต้สภาวะการณ์ปกติ คือ การกำหนด เป้าประสงค์ของ โรงเรียน การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านการใช้ หลักสูตร การสื่อสารการสร้างมาตรฐานวิชาการ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพ การบริหารงานวิชาการภายใต้สภาวะการณ์วิกฤต คือ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการ การนิเทศและประเมินผลด้านการสอนและการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

ชนรัตน์ บุรีสูงเนิน (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกัน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

วีชระ สุขะลังกา (2545) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน และการวัดผลประเมินผล ในทุกกิจกรรม สำหรับปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารไม่สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักสูตรให้กับครู ครูไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตร ผู้บริหาร ไม่ติดตาม การใช้หลักสูตร มอบหมายให้ครูไปทำงานด้านอื่นมากกว่าการสอน ผู้บริหารไม่สนใจ ในการนิเทศ

ภายใน ไม่มีเวลา และไม่นำผลการนิเทศมาจัดการเรียนการสอนตลอดจนการวัดผลประเมินผล ไม่เป็นระบบ และไม่มีการตรวจสอบเครื่องมือในการวัดผลให้ได้มาตรฐาน

วรเชษฐ์ จันทร์ภิรมย์ (2546) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาครบทุกด้านทั้ง 9 ด้าน ผลที่ได้คือ 1) การบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตร บุคลากร ขาดความเข้าใจในการจัดทำสาระใหม่ 2) ด้านการเรียนการสอน ขาดแคลนครู 3) ด้านการวัดผล ประเมินผล ไม่เป็นไปตามสภาพจริง 4) ด้านการนิเทศภายในขาดการวางแผนในการนิเทศ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ขาดการส่งเสริมและพัฒนา 6) ด้านการวิจัยและพัฒนา บุคลากรไม่มีความรู้ในการวิจัย 7) ด้านการบริหาร โครงการทางวิชาการ ขาดการกำกับติดตาม (8) ด้านการบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศ ขาดการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการ กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา 9) ด้านการประเมินผลงานวิชาการ ขาดการวางแผนในการ ประเมินผลงานทางวิชาการ

งานวิจัยต่างประเทศ

เลวิส (Lewis, 1984, p. 709) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบผู้บริหารทางวิชาการที่ยึดตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง (The Centralized Style)
2. แบบผู้บริหารทางวิชาการที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง (The Teacher-Centered Style)
3. แบบผู้บริหารทางวิชาการที่มีการกระจายอำนาจ (The Decentralized Style)
4. แบบผู้บริหารทางวิชาการที่ยึดการกำกับดูแล (The Monitorial Style)

ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้บริหารทางวิชาการทั้ง 4 แบบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในงานมีผลโดยตรง จากความเป็นผู้บริหารทางวิชาการของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความกระฉับกระเฉงในงาน จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำคัญในกิจกรรมทางวิชาชีพให้แก่ทั้งครูและผู้บริหารและความสำเร็จ ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีได้ถูกจำกัดโดยขนาดของโรงเรียน หรือขนาดของวกลุ่มผู้ร่วมงาน

สมิท (Smith, 1984, p. 716) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้บริหาร ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับระบบการจ้องการของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม การเป็นผู้บริหารทางวิชาการของ แพทเตอร์สัน (Patterson's Instructional Leadership Survey) และ ใช้แบบวัดการจ้องการ โรงเรียนของ ลิเคิร์ต (Likert's Profile of School) ผลการวิจัยพบว่า ระดับ ของความเป็นผู้บริหารทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดระบบ

องค์การโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ แมคคิลเวิน (Mcillvain, 1986, p. 1959-A) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้บริหารทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ภายใต้ของการฝึกอบรมประจำการ เพื่อการเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือของ ฮอลลิงเกอร์, จอห์น และริชาร์ด (Hallinger, John & Richard, 1983) ที่เรียกว่า the Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้บริหารทางวิชาการของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้บริหารทางวิชาการของผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้ และทำให้เป็นผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

เพนเทลิดีส (Pantelides, 1991, p. 768-A) ศึกษาวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตัวอย่างประกอบด้วยครูใหญ่จำนวน 90 คน โดยการสุ่มแบบเป็นระบบตามสัดส่วนจากรัฐอริโซนา ไอโอวา และเวอร์จิเนีย เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะพื้นฐานของไอโอวา (ITBS) โดยครูใหญ่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ส่วนการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ให้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 8 คน รวมทั้งสิ้น 578 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

สปิริโต (Spirito, 1990, p. 3986-A) ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน ได้ผลที่น่าสนใจอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรของครูใหญ่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถบริหารด้านการเรียนการสอนได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังต้องสามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณธรรมรวมทั้งการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ตามความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาภาวะผู้นำทางด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษา