

**กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2**  
 Academic Administration Strategy of Basic Education Schools under  
 Kamphaeng Phet Service Area Office 1 and 2

ชัชฎาภรณ์ อร่ามรุณ<sup>1</sup>, สมชัย วงษ์นายะ<sup>2</sup>, เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม<sup>3</sup>  
 Chatchadaporn Aramrun, Somchai Wongnaya, Charoenwit Sompongtram

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา การวิจัยกระทำเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา กระทำโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 720 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน และจากการสนทนากลุ่ม จำนวน 20 คน 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ กระทำโดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จด้านการบริหารวิชาการ 4 แห่ง แล้วประชุมเชิงวิชาการ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และประชุมกลุ่มย่อยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์ 3) ประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ โดยประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญทางกลยุทธ์ จำนวน 17 คน

ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการวางแผนการบริหาร การจัดโครงสร้างการบริหาร การนำ และการควบคุมการบริหาร และสถานศึกษามีปัญหา การบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ โดยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา โดยสรุปได้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ 14 กลยุทธ์ มาตรการในการดำเนินการตามกลยุทธ์จำนวน 26 มาตรการ และตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จจำนวน 32 ตัวชี้วัด 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับการศึกษาดุขภูมบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## Abstract

The objectives of this research were threefold: 1) to study the academic administration practices, the problem and needs for the development of academic administration in the basic education schools under Kamphaeng Phet Education Service Area Office 1 and 2. 2) to develop academic administration strategies in the basic education schools and 3) to evaluate the academic administration strategies. This research was conducted in 3 steps. 1) to study the academic administration practices, problems and needs for the development of academic administration were examined by using a questionnaire from the opinion of 720 subjected consisted of school principals, academic division teachers and teachers and the group discussion of 20 samples. 2) to develop academic administration strategies were conducted by interviewing the personnel of 4 schools which were regarded as best practices schools in academic administration including 2 seminars of the school personnel to draft the academic administration strategies using SWOT analysis method. 3) to evaluate the academic administration strategies by the connoisseurship of 17 experts.

The findings of this research were: 1) With regard to the academic administration practices in the basic education schools, there were academic planning, administrative structure, administrative directing and controlling. The schools had some problems in academic administration practices at a moderate level. They also needed to develop the academic administration practices at a high and highest level. 2) With regard to the development of academic administration strategies using SWOT analysis and group seminars, there were 14 strategies, 26 measures and 32 indicators. 3) The evaluation of 17 connoisseurs revealed that the academic administration strategies of the basic education schools were relevance and feasible at a high level and the strategies were suitable and useful at a highest level.

**Key words:** Academic administration strategies, Basic education schools

## ความสำคัญและที่มาของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ประกอบด้วย งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญกับงานวิชาการในลำดับต้น เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่ให้ความสำคัญกับงานวิชาการให้เป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนและการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร

จากการประเมินสถานศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 - 2550 จำนวนทั้งสิ้น 15,601 แห่ง พบว่า

ผู้บริหารส่วนใหญ่ควรพัฒนาในเรื่องงานวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการประเมินจะสะท้อนได้จากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในมาตรฐานที่ 12 เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2551, หน้า 10-12) และผลสัมฤทธิ์ของการสอบ O-NET ป.6 ปีการศึกษา 2552 จากสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ พบว่า คะแนนวิชาภาษาไทยสูงขึ้น แต่วิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ต่ำลง (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2552, หน้า 41) สอดคล้องกับงานวิจัยของประไพพรพรรณ ชมชื่น (2541, หน้า 100) ที่ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน พบว่า การบริหารงานวิชาการมีปัญหาเป็นลำดับที่ 1 ดังนั้นถ้างานวิชาการอ่อนแอด้วยคุณภาพก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมใน

เรื่องนั้นบกพร่องไปด้วย หมายรวมถึงการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้เรียน

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ในภาพรวมมีปัญหาหลายประการ ดังที่ สุขุมภรณ์ ทองสุก (2552) และสัมฤทธิ์ พินิจชัย (2551) ระบุไว้ ดังนี้ มีการวางแผนงานไม่ชัดเจน ขาดการวางแผนระยะยาว ครูผู้สอนขาดความเข้าใจและนำเทคนิคการสอนใหม่ๆ มาใช้พัฒนาผู้เรียน ส่วนด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และการขาดแคลนสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยี ครูขาดการพัฒนา ด้านการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาและแผนการเรียนรู้ที่อิงมาตรฐาน ด้านสื่อเทคโนโลยี และไอซีที (ICT) เพื่อการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และด้านการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ จากสภาพปัญหาของงานวิชาการ หากสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการดำเนินงานด้านวิชาการมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง จะเป็นสาเหตุให้ประสิทธิภาพของงานวิชาการด้อยลง และส่งผลต่อประสิทธิผลของงานวิชาการให้ต่ำลงไปด้วย หรืออาจเรียกว่า ผลคือการศึกษาด้วยคุณภาพหรือการศึกษาไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้นผู้บริหารหรือสถานศึกษาควรมีกลยุทธ์ในด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการที่มีความน่าเชื่อถือ

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 เพื่อผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้ที่เกี่ยวข้อง จะได้นำผลไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2

3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2

### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหาร ครูฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 จำนวน 370 คน และ 350 คน ตามลำดับ รวม 720 คน ด้วยแบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 2 ครั้ง ในแต่ละครั้งจะประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครูฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ครั้งที่ 1 จำนวน 10 คน ครั้งที่ 2 จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 2** การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 โดยการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ จำนวน 4 แห่ง ดำเนินการยกร่างกลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง และตรวจสอบกลยุทธ์ที่ยกร่างและแก้ไขร่างกลยุทธ์ให้มีคุณภาพ โดยการประชุมสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ และการบริหารงานวิชาการ จำนวน 10 คน

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น

โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด

### ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพ ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่า

1.1 สภาพของการบริหารงานวิชาการ มีการวางแผนงานวิชาการ มีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการนำและการควบคุม

1.2 ปัญหาของการบริหารงานวิชาการในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง

1.3 ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และทุกรายการ

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 มี 14 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนการบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย 2) ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาระบบการจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ 4) ปรับโครงสร้างการบริหารให้เอื้อต่อการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ 5) สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในงานวิชาการที่รับผิดชอบ 6) เพิ่มศักยภาพของ ผู้บริหารงานวิชาการด้านภาวะผู้นำ ทำงานเป็นทีม นิเทศภายใน สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และการบริหารงบประมาณ 7) พัฒนาครูฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนให้มีความสามารถในการจัด การเรียนการสอน การวิจัย และงานที่รับผิดชอบ 8) พัฒนาระบบการขับเคลื่อนแผนการบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ 9) พัฒนาสื่อแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการบริหารวิชาการ 10) ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง 11) ส่งเสริมให้มีการประเมินการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและนำ

ผลไปใช้ 12) ปรับปรุงระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม 13) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลด้านการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ 14) พัฒนาการนำผลการติดตามและประเมินผล ด้านการบริหารงานวิชาการไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1 สภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวม สถานศึกษามีการนำผลการประเมินภายนอกมาใช้ในการวางแผน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ประชาชน เข้าร่วมประชุมสถานศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อใช้ในการวางแผนมีการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ยังไม่รอบด้าน และมีการนิเทศติดตามแต่ไม่ต่อเนื่อง สถานศึกษามีหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ โดยการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนทุกคนเพื่อให้ครอบคลุมทุกงานในด้านวิชาการ มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการและครูในสถานศึกษา สถานศึกษา แต่โรงเรียนขนาดเล็กทำได้ไม่ครบ และส่วนใหญ่ผู้บริหารมอบหมายงานให้คนเดียวทำทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ สกุลเนรมิต (2545, หน้า 69) ได้ศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีการออกคำสั่งให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้านงานวิชาการในสถานศึกษาแต่ละปีและภาคเรียน มีการสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิชาการและงานสร้างสรรค์ และการนำไปใช้ประโยชน์ มีการส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้พัฒนาตนเองด้านวิชาการผู้บริหารสถานศึกษา มีการแต่งตั้ง

บุคลากรประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของประไพพรรณ ชมชื่นและคนอื่นๆ (2541, หน้า 45) ได้ศึกษา พบว่า มีการกำหนดให้ครูผู้สอนมีการจัดหาคุณภาพของเครื่องมือ วัสดุผลและประเมินผล มีการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินผลทางวิชาการ ครูผู้สอนมีเครื่องมือวัดและประเมินผลแต่ไม่ได้ทำการหาคุณภาพเครื่องมือ มีการนิเทศน้อยและไม่ต่อเนื่องสอดคล้องกับงานวิจัย เฉลียว เหล่าสุทธิ (2543 )

1.2 ปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น ได้แก่ ด้านการวางแผน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาว่าสิ่งใดควรทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้บริหารจะต้องวางแผนด้วยหลักเหตุผล 3 ประการ คือ 1) เพื่อกำหนดทิศทางสำหรับอนาคตขององค์กร เช่น ต้องการกำไรที่เพิ่มขึ้น การขยายส่วนการตลาด และความรับผิดชอบต่อสังคม 2) เพื่อกำหนดทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 3) เพื่อกำหนดงาน ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 13 - 14) นอกจากนี้การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์เพราะว่าการจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงานและกิจกรรมควบคุมขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ

เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545, หน้า 22) ข้อมูลพื้นฐานที่น่าเชื่อถือสำหรับวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนงานด้านการวิชาการของสถานศึกษามีไม่เพียงพอ บุคลากรที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารงานวิชาการไม่เพียงพอ ไม่เข้าใจในการนำข้อมูลสารสนเทศมาจัดทำแผน ผู้บริหารไม่อธิบายงานให้บุคลากรทราบหรือเข้าใจ

1.3 ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น คือ ความต้องการด้านการจัดองค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการองค์การ (Organizing) เป็น กระบวนการในการกำหนดโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545, หน้า 22) ต้องการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานวิชาการที่รับผิดชอบ ปรับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาคู่มือหรือบุคลากรภาคเรียนละ 1 ครั้ง ปรับโครงสร้างบริหารให้เหมาะสมสะดวกรวดเร็ว ให้ความรู้แก่บุคลากรก่อนมอบหมายงาน ศึกษาดูงานหรืออบรมให้ทำต่อเนื่อง สร้างจิตสำนึกและความตระหนักให้ครูเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญให้ทำงานทุกอย่างเสมอต้นเสมอปลาย มอบหมายงานควรดูความสามารถและภาระงานของบุคลากร (ประไพพรรณ ชมชื่น และคนอื่นๆ, 2541, หน้า 45)

2. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ได้ประเด็นกลยุทธ์ 4 ข้อ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการจัดระบบการวางแผนการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานวิชาการสู่มาตรฐานการศึกษา ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนา การนำการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุม

กระบวนการทางการบริหารหรือหน้าที่ทางการบริหาร ทั้งสี่ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนาหน้าที่ทางการบริหารควรมีการพัฒนาทั้งระบบจึงจะช่วยให้การบริหารงานวิชาการบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากถ้าการวางแผนดีย่อมทำให้การจัดองค์การตามแผนมีความถูกต้องเหมาะสม และการนำก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีทิศทางที่ถูกต้อง ส่งผลให้การควบคุมก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องควบคุมซึ่งจะช่วยให้การวางแผนในครั้งต่อไปมีการพัฒนาในสิ่งที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ดังที่นักวิชาการทางการบริหารได้อธิบายไว้ว่าหน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วยกิจกรรมหลักที่เป็นพื้นฐาน 4 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นวงจรและเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยในขั้นวางแผนสำคัญต่อการสร้างกลยุทธ์การจัดองค์การและการนำสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมสำคัญต่อการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะต่อเนื่องเป็นวงจรเช่นกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 13 ; เดวิด, 2550, หน้า 99) ด้วยความสำคัญของประเด็นกลยุทธ์ดังกล่าวสัมพันธ์กับผลการประเมินประเด็นกลยุทธ์ ทั้ง 4 ข้อ ที่พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

2.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาการจัดระบบการวางแผนการบริหารงานวิชาการให้ มีคุณภาพ มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1.1 ส่งเสริมศักยภาพในการวางแผนการบริหารงานวิชาการของบุคลากรทุกฝ่าย กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาระบบการจัดทำแผนการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสามข้อนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะการวางแผนต้องตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ถ้ามีข้อมูลที่ยกย่องทำให้การตัดสินใจมีความเหมาะสม สำหรับการจัดทำแผนที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับจะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายและวิธีการไปสู่เป้าหมาย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนที่ร่วมกันจัดทำย้อมทำให้มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับที่นักวิชาการ

ทางการบริหารได้กล่าวถึงลักษณะการวางแผนที่ดี ที่ระบุว่า การวางแผนที่ดีต้องมีการพิจารณาจากข้อมูลที่มีความแม่นยำ มีการพิจารณาตัวแปรต่างๆ อย่างรอบครอบ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและผลกระทบอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากแผนนั้น (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, หน้า 47 – 48) ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์ข้อ 1.1 และ 1.3 สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ 1.1-1.3 ที่พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาการจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานวิชาการสู่มาตรฐานการศึกษามี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 2.1) ปรับโครงสร้างการบริหารให้เอื้อต่อการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 2.2) สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในงานวิชาการที่รับผิดชอบ อธิบายได้ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับโครงสร้างการบริหารให้เอื้อต่อการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ จำเป็นต้องมีหน่วยงานหลายหน่วยงานร่วมมือกัน ทั้งหน่วยงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 และพัฒนาทำหน้าที่ ดังกล่าว ได้แก่ จัดองค์การที่ดีสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ธุรกิจที่มีการจัดองค์การที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กรการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วย งานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนา รายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการ ซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนด

วัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้ารูปแบบทั่วไปของการจัดแผน คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) และด้านแมทริกซ์ (Matrix) และสอดคล้องกับที่นักวิชาการได้อธิบายว่าการจัดองค์กรที่ดีส่งผลให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จกับองค์กร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551, หน้า 126 - 127) สอดคล้องกับวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาการศึกษาเพราะจะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและขจัดความขัดแย้งในเรื่องต่างๆ ได้ และยังมิข้อเสนอนี้จากการวิจัยว่ามหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสนใจในการปรับโครงสร้างงานและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยเน้นความร่วมมือให้มากขึ้น (เคซาร์ (Kezar, 2003) ซึ่งมีความสำคัญของกลยุทธ์ข้อ 2.1 สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ข้อ 2.1 ที่พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์ที่ 2.2 สรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในงานวิชาการที่รับผิดชอบ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจาก ถ้าการสรรหาที่มีกระบวนการที่เหมาะสม ย่อมทำให้ได้ผู้บริหารที่มีลักษณะเหมาะสมในการบริหารงานวิชาการ เพราะผู้บริหารงานวิชาการเป็นผู้ที่ต้องมีลักษณะเอื้อต่อการบริหารงานวิชาการที่มีความต่างจากการบริหารงานอื่น โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการบริหารวิชาการเป็นอย่างดี เนื่องจากการงานวิชาการจะประสบความสำเร็จ ต้องได้รับการร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายโดยเฉพาะครู และบุคลากรทางการศึกษา ดังที่นักบริหารงานวิชาการที่มีประสบการณ์ ได้กล่าวถึง เป็นผู้ที่มิบทบาทสนับสนุนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการเพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้งการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานการวิชาการ การกำกับดูแลและการดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2551ก, หน้า 53) กลยุทธ์ข้อ 2.2 สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ ข้อ 2.2 ที่พบว่าทั้งในด้านความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ 3.1 เพิ่มศักยภาพของผู้บริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ

ทำงานเป็นทีม นิเทศภายใน สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และการบริหารงบประมาณ กลยุทธ์ 3.2 พัฒนาครูฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และงานที่รับผิดชอบ กลยุทธ์ 3.3 พัฒนาระบบการขับเคลื่อนแผนการบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 3.4 พัฒนาสื่อแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการบริหารวิชาการ กลยุทธ์ 3.5 ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง กลยุทธ์ 3.6 ส่งเสริมให้มีการประเมินการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและนำผลไปใช้ กลยุทธ์ 3.7 ปรับปรุงระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคม เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยพัฒนาการนำในภารกิจหลักของการบริหารงานวิชาการทั้ง 17 งาน โดยใช้กลยุทธ์ทั้ง 7 กลยุทธ์ในการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของเพชริน สงค์ประเสริฐ (2550) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ตามแนวคิดทฤษฎีการสร้างและพัฒนางานให้สอดคล้องกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน กลยุทธ์ที่สำคัญอธิบายได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 เพิ่มศักยภาพของผู้บริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ทำงานเป็นทีม นิเทศภายใน สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และการบริหารงบประมาณ กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาครูฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และงานที่รับผิดชอบ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นกลยุทธ์ที่สร้างการนำองค์กรคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการบริหารงานวิชาการให้สามารถดำเนินงานด้านวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงปัจจัยทางการบริหารในด้านทรัพยากร สอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและงบประมาณมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการ เช่น งบประมาณเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตร ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาในกลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท สนใจใฝ่เรียนรู้ ใช้ทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเข้มงวด และการที่ครู มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อ

การสอน สนใจใฝ่เรียนรู้และเชื่อว่าการประกันคุณภาพ การศึกษานำสู่การพัฒนาคุณภาพศึกษา (Desautel, 1978, p. 42-A, อ้างถึงใน อภิรดี ธเนศวร, 2536, หน้า 41) นอกจากนี้ ความรู้ความสามารถ และแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ศิริพงศ์ ชวลาอภินิษฐ์, 2547) ความเป็นผู้นำทาง วิชาการ ความร่วมมือระหว่างครู ขวัญกำลังใจ เป็นปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วัชรพงษ์ แพร์หลาย, 2547) ซึ่ง ความสำคัญของกลยุทธ์ข้อ 3.1 และ 3.2 สอดคล้องกับ ผลการประเมินกลยุทธ์ที่พบว่ากลยุทธ์ข้อ 3.1 มีความ เหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และกลยุทธ์ ข้อ 3.2 มีความเหมาะสม และความเป็น ประโยชน์อยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาระบบการขับเคลื่อน แผนการบริหารวิชาการไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นกลยุทธ์ที่สร้าง การนำองค์การคือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านงาน บริหารงานวิชาการให้สามารถดำเนินงานด้านการ บริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย โดยระบุทิศทาง ของการบริหารงานวิชาการให้กับบุคลากรของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์ข้อ 3.3 สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ที่ พบว่า กลยุทธ์ข้อ 3.3 มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ พบว่า กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยใน ภาพรวมทุกสาขาวิชา ได้แก่ ผลักดันสู่ความเป็นเลิศใน สาขาวิชา และระดมพลังและทรัพยากร เพื่อการวิจัย เฉพาะเรื่อง (พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์, 2545)

กลยุทธ์ที่ 3.4 พัฒนาสื่อแหล่งเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอกสถานศึกษาให้ เอื้อต่อการบริหารวิชาการ กลยุทธ์ 3.5 ปรับปรุง หลักสูตรสถานสอนตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง กลยุทธ์ 3.6 ส่งเสริมให้ มีการประเมินการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ และนำผลไปใช้ กลยุทธ์ 3.7) ปรับปรุงระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียนให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคมสอดคล้องกับ งานวิจัยมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมี ประสิทธิภาพ และให้การบริการวิชาการ อย่าง หลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัย เทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศกลยุทธ์หลักที่กำหนดให้

บรรลุตามทิศทาง (ทวีชัย บุญเดิม, 2540) ซึ่ง ความสำคัญของกลยุทธ์ ข้อ 3.4-3.7 สอดคล้องกับผล การประเมินกลยุทธ์ ที่พบว่า กลยุทธ์ข้อ 3.4-3.7 มีความ เหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.5 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบการ ติดตามและประเมินผลการบริหารวิชาการให้มี ประสิทธิภาพมี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 4.1) พัฒนาระบบการ ติดตามและประเมินผลด้านการบริหารงานวิชาการให้มี ประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 4.2) พัฒนาการนำผลการติดตาม และประเมินผลด้านการบริหารงานวิชาการไปใช้วางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ อธิบายได้ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบการติดตามและ ประเมินผลด้านการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากกลยุทธ์ข้อนี้มุ่งสร้าง ระบบการตรวจสอบและติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารงานวิชาการเพื่อให้มีการ ดำเนินการตามระบบซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงาน ตามแผนการบริหารงานวิชาการบรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดหรือไม่และในระหว่างดำเนินการมีปัญหาอุปสรรค อะไรเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงได้ทันเวลาไม่ก่อให้เกิด ความเสียหายมาก โดยมุ่งพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพภายในด้านการงานวิชาการให้มีการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่อง และเป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการที่ระบุว่าการ สร้างระบบ การวิเคราะห์และประเมินผลงาน จะต้อง มีระบบการเก็บข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อใช้ในการ วางแผนและบริหารงาน ตลอดจนเป็นฐานในการ ตัดสินใจกำหนดนโยบาย การประเมินผลงานจะเป็น ข้อมูลย้อนกลับเพื่อประกอบการพิจารณาการวางแผน ต่อไป นอกจากนี้การจัดทำรายงานประจำปีเป็นข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงกิจการของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในระดับต่างๆ (สมเดช สีแสง, 2549) และ สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าการบริหารจัดการงาน วิชาการในสถาบันการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องมี การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ให้สามารถทำงานได้ เต็มศักยภาพ (เบญจวรรณ สกุลเนรมิต, 2545, หน้า 69 ; วิจิต บุญเลิศ, 2543 ; เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2547) ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์ข้อ 4.1 สอดคล้องกับผลการ ประเมินกลยุทธ์ที่พบว่า กลยุทธ์ข้อ 4.1 มีความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาการนำผลการติดตามและประเมินผลด้านการบริหารงานวิชาการไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างระบบการติดตามหนุนเสริมและประเมินผลการบริหารงานวิชาการของบุคลากรอย่างครบวงจร สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การติดตามประเมินผลมีความสำคัญ ต่อการบริหารจัดการ ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์ที่ 4.2 สอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ที่พบว่ากลยุทธ์ข้อ 4.2 ด้านความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่มีการทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน และใน 7 ด้าน มีองค์ประกอบด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานแผนกลยุทธ์ (จิราภรณ์ ไยศิลป์, 2550) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประโยชน์ในด้านการสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และมีประโยชน์ในเชิงการพัฒนา รวมถึงมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในบริบทของการจัดการศึกษา และการประเมินด้านความแม่นยำ (สมเดช สีแสง, 2549)

3. จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ที่พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัด มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากและมากที่สุด เนื่องจากกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งกระบวนการนั้นได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมโดยแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการร่างกลยุทธ์โดยผู้บริหาร ครูฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 1 ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานวิชาการ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และ

ความต้องการของการบริหาร งานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 รวมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการวิพากษ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาและการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้กลยุทธ์ที่ร่างได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงให้เหมาะสมมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักของการวางแผนที่ดี คือ การใช้หลักเหตุผล (Rationality) ต้องมีการพิจารณาจากข้อมูลที่มีความแม่นยำ มีการพิจารณาตัวแปรต่างๆ อย่างรอบครอบ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและผลกระทบอื่นๆที่เกิดขึ้นจากแผนนั้น (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, หน้า 47 - 48)

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประถมศึกษาควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและใช้กลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการจากการวิจัยนี้ ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่รับผิดชอบ โดยเลือกหรือสร้างวิธีการที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติพร้อม ทั้งปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 แต่ละแห่ง ควรนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

2.1 ควรนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาสภาพการบริหารงานวิชาการ ด้านการวางแผน และด้านการควบคุม ดังนี้เพื่อแก้ปัญหาการวางแผนการบริหารวิชาการและปรับปรุงระบบรายงานผลการดำเนินงานบริหารวิชาการอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรนำกลยุทธ์ด้านการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารทางวิชาการไปใช้ในสถานศึกษาให้เกิดรูปธรรมชัดเจน โดยเฉพาะการจัดโครงสร้างและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการที่รับผิดชอบการบริหารวิชาการที่เหมาะสมจะสามารถพัฒนางานวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการพัฒนาศูนย์ข้อมูลอย่างต่อเนื่องจริงจัง จะส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานวิชาการได้สมบูรณ์ที่สุดได้

2.3 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ไปใช้ในกรบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้ทั้งระบบ

3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ควรนำกลยุทธ์การบริหารวิชาการที่เสนอไว้ในกรวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

1. ควรทำการวิจัยพัฒนารูปแบบหรือระบบการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด กำแพงเพชร ต่อไป

2. ควรมีการวิจัยเพื่อติดตาม ประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร

### เอกสารอ้างอิง

- จิตรภรณ์ ไยศิลป์. (2550). *การพัฒนาแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- เฉลียว เหล่าสุทธิ. (2543). *การบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาเขต คาเบรียลของ โรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เบญจวรรณ สกุลเนรมิต. (2545). *การบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา เขต พื้นที่การศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประพันธ์ แม้วเวียงแก. (2548). *การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ เลย.
- ประไพพรรณ ชมชื่น และคณะ. (2541). *พฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทรรศนะของ ครูผู้สอน ศึกษาเฉพาะกรณีเฉพาะกรณีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหล่มสัก สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย นครสวรรค์
- สมเดช สีแสง. (2549). *การพัฒนาแบบส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- สัมฤทธิ์ พินิจชัย. (2551). *รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนบ้านร้อยไร่*. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 : โรงเรียนบ้านร้อยไร่.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2551). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา:มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, กรมวิชาการ. (2552). *รายงานผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมปีที่ 6 ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- David. F. (1995). *Concepts of Strategic Management*, 5th Edition Fred David ; Prentice-Hall.
- Kezar, A. (2003). *Achieving Student Success: Strategies for Creating Partnerships Between Academic and Student Affairs*. *NASPA Journal*, 41(1), 1-22.