

## รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

A MODEL FOR DEVELOPING ACADEMIC COMPETENCIES OF ADMINISTRATOR IN SCHOOL

UNDER THE LOEI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE OFFICE AREA 1

นายรอง ปัญสังกา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2559

### บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 2) เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 3) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ระยะที่ 3 การใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ระยะที่ 4 ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูวิชาการในโรงเรียน 169 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ในปีการศึกษา 2559 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน และแบบทดสอบ

ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ความต้องการอยู่ในระดับมากได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมได้แก่ การประชุมปฏิบัติการ การกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติและการสร้างเครือข่าย 2. ผลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ลักษณะของรูปแบบเป็นการดำเนินงานเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) โดยมีผลย้อนกลับทุกขั้นตอน ซึ่งกระบวนการ พัฒนาประกอบด้วย 5 ขั้น คือ 1) Training 2) Coaching 3) Action Review 4) Evaluation และ 5) Learning ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญมีผลการประเมิน 4 ด้าน คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย

เขต 1 พบว่า ด้านความรู้การบริหารวิชาการหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา ด้านสมรรถนะ คุณลักษณะ และ ความพึงพอใจของการใช้รูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ** รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

### Abstract

The purpose of this research were to 1) to study the performance condition, needs and guideline of academic competencies of administrator in school Under the Loei primary Educational Service office area 1 2) construct and develop a model for developing academic competencies of administrator in school 3) study results of an effective a model for developing academic competencies of administrator under the Loei primary service office area 1. Including 4 phases : Phase 1 : the study of needs and guideline development academic competencies Phase 2 : Construct and develop a model for developing academic competencies of administrator. In school Phase 3 : to find out the efficiency of the developed model. Phase 4 : Study results of an effective a model for developing academic competencies of administrator .The Sample were. experts administrator in school and academic teacher under the Loei primary service office area1. (2015) from 169 school.

The findings were as follow;

1) An overall performance was at a moderate level. The lowest score aspects were also ranked as followed: Curriculum development, the promote learning process, internal supervision and research for learner. The need was at a high level as follows: curriculum development, the promote learning process internal supervision and research for development learner. There was 5 parts of processes developing academic competencies: workshop, monitoring system, action and development, performance appraisal and learning community. 2) The model for developing academic competencies of administrator in school. was a system approach: Input, Process and Output, The development process five steps : 1) Training 2) Coaching 3) Action review 4) Evaluation and 5) Learning. The Models evaluation results of the model showed that appropriateness, possibility, usefulness and effectiveness was overall at the highest level for developing academic competencies of administrator in school and 3) using results of the model for developing academic competencies of administrate for in school was to the academic administration knowledge after development high than before. Competencies, characteristics and have Satisfaction by using the model at the high level.

**Key words:** A model for developing academic competencies of administrator

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่างๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Wright (2001) ที่พบว่า สมรรถนะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวชี้วัดทิศทางและเป็นตัววัดความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีคุณลักษณะที่ดี ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้กำหนดสมรรถนะ การบริหารด้านวิชาการ 4 ด้าน ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับ สมิต และคณะ (Smith, et al, 1961 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) ที่ได้เสนอแนะการใช้เวลาในการบริหารและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ผลการประเมินระดับชาตินักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ปีการศึกษา 2558 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 พบว่า ความสามารถด้านภาษาและ ความสามารถด้านเหตุผลมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.90 และ 48.20 แต่ความสามารถด้านการคิดคำนวณมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 39.80 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของระดับประเทศ และเมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างปีการศึกษา 2557 – 2558 พบว่าความสามารถด้านภาษาและด้านเหตุผลในปีการศึกษา 2557 สูงกว่าปีการศึกษา 2558 ส่วนด้านคิดคำนวณมี ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปี 2557 ผลการประเมินระดับชาติของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 พบว่า ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่า ระดับประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1, 2559) จะ เห็นได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ยังไม่บรรลุตาม เป้าหมาย ผลการประเมิน O - NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 บางกลุ่มสาระการเรียนรู้มีแนวโน้มลดลงทุกปี และชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 มีแนวโน้มค่าเฉลี่ยลดลงทุกปี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1, 2559) ซึ่ง แสดงถึงคุณภาพการบริหารจัดการงานวิชาการของสถานศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพียงพอ ผู้ที่มี บทบาทสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการด้านวิชาการโดย เร่งด่วน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. เพื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติและความต้องการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร งาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1** ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ และการบริหารวิชาการ (Documentary Study) ศึกษา สภาพ ความต้องการและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน

**ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ ประเด็นการสนทนากลุ่ม และแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างคู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับความ เหมาะสมของคู่มือใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่าง คู่มือดำเนินการโดยรวบรวมเป็นหมวดหมู่และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

**ระยะที่ 3 การใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 118 คน และครูวิชาการโรงเรียน จำนวน 118 คน รวมทั้งสิ้น 236 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ คู่มือพัฒนา สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 เล่ม แบบทดสอบ และแบบสอบถามความพึง พอใจต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาและอุปสรรคในการใช้คู่มือดำเนินการโดยรวบรวมเป็นหมวดหมู่และนำเสนอในรูปแบบความ เรียง

**ระยะที่ 4 การประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 118 คน และครูวิชาการโรงเรียน จำนวน 118 คน รวมทั้งสิ้น 236 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ของคู่มือพัฒนา สมรรถนะการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การ

วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ส่วนข้อเสนอแนะที่มีต่อการใช้คู่มือ ดำเนินการโดยรวบรวมเป็นหมวดหมู่ และนำเสนอในรูปแบบความเรียง

### ผลการวิจัย

1. สภาพการปฏิบัติและความต้องการพัฒนาในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่ปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การประกันคุณภาพภายในมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่การนิเทศภายในโรงเรียน และการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ความต้องการพัฒนาในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยรวม พบว่า มีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก และด้านที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การนิเทศภายในโรงเรียน และการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนด้านที่มีความต้องการพัฒนาต่ำสุดคือด้านการประกันคุณภาพภายใน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการสังเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ยังไม่มีการจัดสาระเพิ่มเติมในหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดทำแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการนิเทศภายในโรงเรียน โรงเรียนไม่มีการจัดให้มีระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา โรงเรียนขาดการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ครูยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียน ความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มี มีความต้องการพัฒนาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการ ด้านการนิเทศภายในโรงเรียน และด้าน ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียน

3. ผลการศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามี 8 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ผู้บริหารดำเนินการจัดระบบ งานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 2) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรของคณะกรรมการบริหารหลักสูตร 4) ผู้บริหารอธิบายวิธีการวิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาใน การจัดทำหลักสูตร 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสำรวจแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น 7) ผู้บริหารจัดทำ จัดหา เอกสารหลักสูตรให้ครูใช้ในการใช้เขียนแผนการจัด การเรียนรู้ และ 8) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร

3.2 การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 8 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) การแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน ยึดตัวนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด 2) การสร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) การรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความ ก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ

ร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง 4) การสร้างแรงจูงใจ ให้ขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน 5) การติดต่อสื่อสารและกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ 6) การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ 7) การแสดงพฤติกรรมต้นแบบของบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ 8) การกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้เกิดการริเริ่ม และทดลองนวัตกรรมการเรียนรู้

3.3 การนิเทศภายในมี 5 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) การเขียนแผนปฏิบัติการนิเทศโดยระบุวัตถุประสงค์ขอบข่ายภารกิจเป้าหมายวิธีการปฏิบัติระยะเวลาปฏิบัติรวมทั้งจัดทำคู่มือการนิเทศให้ครูมีส่วนร่วมและกำหนดนโยบายการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การจัดทำเอกสารคู่มือการนิเทศ จัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ อย่างเหมาะสมเพื่อให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าและพัฒนางาน 3) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูและสร้างข้อตกลงหรือชี้แจงให้เกิดความมั่นใจกับครูเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ 4) การกำหนดวิธีการควบคุมกำกับติดตามประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจนปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในกำหนดเครื่องมือในการนิเทศให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นและ 5) การวิจัยหารูปแบบการนิเทศภายในที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและใช้วิธีการที่หลากหลายมาใช้เพิ่มพูนประสิทธิภาพและสามารถนำมาให้ครูพัฒนาตนเองพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

3.4 การส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน มี 8 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน 2) ผู้บริหารจัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู 3) ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวิจัยในชั้นเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน 5) ผู้บริหารสามารถให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแก่ครูเกี่ยวกับการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา 6) ผู้บริหารสนับสนุน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการทำวิจัย 7) ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำวิจัยในชั้นเรียน และ 8) จัดให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครู ทั้งในและนอกสถานศึกษา

**4. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1** พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เป็นแบบแผนของการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 เจริญระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) โดยมีการสะท้อนผลกลับทั้งปัจจัยและกระบวนการ จากการประเมินพบว่า ทั้ง รูปแบบและคู่มือ มีความเหมาะสม มีความสอดคล้อง มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการตรวจสอบคู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างคู่มือในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด

**5. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1** พบว่า

5.1 ผลการประเมินด้านความรู้ผู้ว่าการสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า หลังการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้การบริหาร งานวิชาการ สูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา ผลประเมินสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผล

การประเมินคุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ ผลการประเมินความพึงพอใจของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหาร งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบอยู่ในระดับมาก ส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า เห็นว่าควรปรับปรุงในเรื่องลำดับเนื้อหาการดำเนินงานของบางลักษณะงานและควรเพิ่มเติมในส่วนของเอกสารอ้างอิงที่ใช้ประกอบการดำเนินงานให้ครบถ้วน

### อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการนิเทศภายในและด้านวิจัยและพัฒนาผู้เรียนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แม้การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษา แต่การดำเนินงานในบางด้านสถานศึกษายังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วงศ์จันทร์ แก้วสินวล (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพียงตะวัน ฤทธิธรม (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

2. ส่วนผลการศึกษาความต้องการพัฒนาในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานวิชาการ มีความต้องการพัฒนาด้านการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยเรื่องต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุด ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านการนิเทศภายใน และด้านการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพียงตะวัน ฤทธิธรม (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า ควรพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทของชุมชนโดยประสานความร่วมมือกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ผลการศึกษารายองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มี 6 ตัวบ่งชี้ดังนี้ (1) การเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ (2) การกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ (3) การกำหนดและบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน (4) การจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอและจัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน (5) การประเมิน ปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และ (6) การระดมความร่วมมือชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วม

กระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มี 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ (1) การแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ยึดตัวนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด (2) การสร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (3) การรับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง (4) การสร้างแรงจูงใจ ให้ขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน (5) การติดต่อสื่อสารและกระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ (6) การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ (7) การแสดงพฤติกรรมต้นแบบของบุคคลแห่งการเรียนรู้ และ (8) การกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้เกิดการริเริ่ม และทดลองนวัตกรรมการเรียนรู้ 3) การนิเทศภายใน มี 5 ตัวบ่งชี้ดังนี้ (1) การเขียนแผนปฏิบัติการนิเทศโดยระบุวัตถุประสงค์ ขอบข่าย ภารกิจ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ ระยะเวลาปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำคู่มือการนิเทศให้ครูมีส่วนร่วมและกำหนดนโยบายการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี (2) การจัดทำเอกสารคู่มือการนิเทศ จัดหาสื่อและเครื่องมือสำหรับการนิเทศ อย่างเหมาะสมเพื่อให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าและพัฒนางาน (3) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนของครู และสร้างข้อตกลงหรือชี้แจงให้เกิดความมั่นใจกับครูเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ (4) การกำหนดวิธีการควบคุมกำกับติดตามประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจนปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในกำหนดเครื่องมือในการนิเทศให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นและ (5) การวิจัยหารูปแบบการนิเทศภายในที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและใช้วิธีการที่หลากหลายมาใช้เพิ่มพูนประสบการณ์และสามารถนำมาให้ครูพัฒนาตนเองพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นและ 4) การพัฒนานักเรียน มี 7 ตัวบ่งชี้ดังนี้ (1) การทำให้นักเรียนทุกคน อ่านออก เขียนได้ และมีพื้นฐานทางวิชาคณิตศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (2) การติดตาม รับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ และการดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน (3) การส่งเสริมจัดโครงการกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน (4) การปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น (5) การรายงานผลการเรียนของนักเรียน และสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน (6) การนำเอาผลการทดสอบมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียนและ 7) การจัดโครงการ/กิจกรรมชมรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะผู้เรียนได้ครอบคลุมตามทฤษฎีปัญหาอย่างทั่วถึงทำให้ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 2 จำนวน 4 เล่ม ได้แก่ เล่มที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เล่มที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เล่มที่ 3 การนิเทศภายใน และเล่มที่ 4 การพัฒนาผู้เรียน โดยมีผลการตรวจสอบคู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ความเหมาะสมของร่างคู่มือในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

ในการพัฒนาคู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ได้ดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาและความต้องการพัฒนาด้านการบริหาร งานบุคคลในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาคู่มือขั้นตอนที่ 3 การใช้คู่มือ และขั้นตอนที่ 4 การประเมินความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับศิริบุญจวุฒิเวศย์และมาเรียมนิลพันธ์ (2542) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำคู่มือว่าควรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนร่างคู่มือ 2) การเตรียมข้อมูลในการพัฒนาคู่มือ และ 3) การทดสอบคู่มือสอดคล้องกับศรีณย์ ไวยานิกรณ์ (2547) ได้กำหนดแนวทางในการจัดทำคู่มือไว้ว่าควรประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) ขั้นการจัดทำคู่มือ 3) ขั้นทดสอบคู่มือ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 4) ขั้นประเมินคุณภาพของคู่มือสำหรับการสังเคราะห์ขั้นตอนการจัดทำคู่มือ



4. ผลการใช้คู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา มีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคะแนนเฉลี่ยหลังใช้สูงกว่าก่อนใช้เท่ากับ 19.94 คะแนน ส่วนความพึงพอใจในภาพรวมของคู่มือดังกล่าวอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้วิจัยได้ดำเนินการชี้แจงทำความเข้าใจแก่กลุ่มผู้ทดลองใช้คู่มือถึงความจำเป็นมาวัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ รวมทั้งมีการชี้แจงขั้นตอนการใช้คู่มือ และมีการนิเทศติดตามให้ความช่วยเหลือ แนะนำในระหว่างทดลองใช้คู่มือเป็นระยะและสม่ำเสมอ นอกจากนี้การจัดทำคู่มือดังกล่าวมาจากฐานการสำรวจสภาพปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 รวมทั้งคู่มือดังกล่าวยังได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการ และกลุ่มศึกษานิเทศก์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการจึงทำให้ได้คู่มือที่ตรงกับสภาพการปฏิบัติงานจริง และความต้องการพัฒนาของกลุ่มผู้ทดลองใช้คู่มือ ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการจัดทำคู่มือที่ดีตามแนวทางของ สกฤษณ์ ยวงทอง (2542 : 29) ที่กล่าวถึงการจัดทำคู่มือที่ดีว่า ควรมีการวิเคราะห์ถึงกลุ่มผู้ใช้คู่มือ การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดขอบข่ายเนื้อหากว้างๆ ของคู่มือเพื่อให้มีความเหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ใช้ต้องการ และสอดคล้องกับแนวคิดของคิริบูน จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์ (2542 : 12-18) ที่กล่าวถึงคู่มือที่ดีว่า ควรมีเนื้อหาสาระตรงกับเรื่องที่จะศึกษาการนำเสนอเนื้อหาควรพิจารณาให้เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ของผู้ที่จะศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของวงศ์จันทร์ แก้วสินวล (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่าผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

5. ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ด้านสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา และความพึงพอใจของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำกระบวนการตามคู่มือพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ที่มีประสิทธิภาพไปใช้จริงตามบริบทของสภาพการปฏิบัติงานและความต้องการของแต่ละสถานศึกษาและเชื่อมโยงกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาการจัดการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการที่ผู้วิจัย มีจุดมุ่งหมายในการจัดทำคู่มือเพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการที่มีความชัดเจนและถูกต้องเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยได้ออกแบบและจัดทำคู่มือตามหลักการที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนะไว้ เช่น ปรีชา ช่างขวัญยืนและคณะ (2556) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ได้กล่าวถึงคู่มือไว้ว่า คู่มือเป็นเอกสารที่เขียนขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้คู่มือได้ศึกษาทำความเข้าใจ และง่ายต่อการปฏิบัติตามได้ในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันมากที่สุด และทำให้ผู้ใช้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่ใกล้เคียงกันดังนั้นในการจัดทำคู่มือนี้จึงมีการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาด้านการบริหารงานวิชาการ มีการวางโครงสร้างของคู่มือให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของคู่มือและขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบความเหมาะสม ทดลองใช้และตรวจสอบความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้จริง นอกจากนี้ในการนำเสนอเนื้อหาในคู่มือดังกล่าวผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาไว้ 3 ส่วน

ด้วยกัน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ ขอบข่ายและภารกิจ และขอบข่ายดำเนินงาน ส่วนที่ 2 ขอบข่ายภารกิจของงานการบริหารงานวิชาการ จำแนกเล่มที่นำเสนอ คือ เล่มที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เล่มที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เล่มที่ 3 การนิเทศภายใน และเล่มที่ 4 การพัฒนาผู้เรียนซึ่งสอดคล้องกับปรัชญา ช่างขวัญยืน และคณะ (2556) ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ และมาเรียม นิลพันธุ์ (2542) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ที่กล่าวถึงลักษณะของคู่มือที่ดีว่า คู่มือที่ดีนั้นจะต้องระบุความสำคัญ และประโยชน์ของคู่มือที่จะนำไปใช้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้คู่มือให้ชัดเจนว่าผู้วิจัยจะได้ อะไรมีค่าชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจขั้นตอนการใช้คู่มือ จัดรูปเล่มให้น่าสนใจ เนื้อหาสาระที่ปรากฏในคู่มือควรจัดให้เหมาะสมกับพื้นฐาน ความรู้ของผู้ที่จะศึกษาใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย มีตัวอย่างเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีภาพประกอบเนื้อหา และมีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยเสมอ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผู้วิจัยได้เห็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ควรนำผลจากวิจัยไปพิจารณาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรม เปิดโอกาสให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้เพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ หรือทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านการบริหารงานวิชาการในอนาคตต่อไป

2. หน่วยงานต้นสังกัดควรเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษา มีการบริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการรับรู้นโยบาย รวมทั้งร่วมตัดสินใจในการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมในกระบวนการบริหารงานวิชาการในทุกด้าน เพื่อให้ตรงตามความต้องการของครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องจากผลการศึกษาสภาพความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมแล้วผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานบริหารงานวิชาการ มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการนั้นยังต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานด้านนี้ให้เพิ่มมากขึ้น

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ควรมีมาตรการในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการด้านการบริหารงานวิชาการให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการพัฒนาผู้เรียนให้มากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. ควรมีการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การนิเทศภายใน และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

### อ้างอิง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง.(2547).การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.

พิมพ์ครั้งที่ 4.กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา เรื่อง สารະความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคุรุสภา.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2556). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ

การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ.

2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

วงศ์จันทร์ แก้วสีนวนล. (2557). การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. ภาคนิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

เพียงตะวัน ฤทธิธรม. (2558). สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

ศิริบุญจวงวุฒิเวศย์ และมาเรียมนิลพันธุ์.(2542).รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาและการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน

อาสาสมัคร ท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม(อส.มศ.).นครปฐม:คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์.

ศรีณย์ ไวยานิกรณ์. (2547). คู่มือการจัดการเรียนการสอนรายวิชา วงจรไฟฟ้าโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ. [การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง](#).มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สำนักหอสมุดกลาง.

สกุณา ยวงทอง . (2542). การพัฒนาคู่มือศึกษารวมชาติประจำเส้นทางเดินศึกษารวมชาติในหมู่บ้านแสงพันธ์ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น.กรุงเทพฯมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล.

วงศ์จันทร์ แก้วสีนวนล. (2557). การพัฒนาคู่มือการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี).

ปรีชา ช่างขวัญเย็น. (2556). เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2551). โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์  
วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY: ฉันทพร้อมทำเพื่อประชาชน).กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาระบบราชการ.